

**KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
PRESTASI KERJA**

**AHMAD BIN JAMALUDIN**

**IJAZAH SARJANA SAINS (PENGURUSAN)  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**Disember 2014**

**KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
PRESTASI KERJA**

**Oleh**

**AHMAD BIN JAMALUDIN  
815933**

Kertas Penyelidikan untuk diserahkan kepada  
Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia



Othman Yeop Abdullah  
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

### PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK

*(Certification of Project Paper)*

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa  
*(I, the undersigned, certified that)*

**AHMAD BIN JAMALUDIN (815933)**

Calon untuk Ijazah Sarjana  
*(Candidate for the degree of)*

**MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT) - INTAN**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
*(has presented his/her project paper of the following title)*

### **KAJIAN EMPIRIKAL HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL KE ATAS PRESTASI KERJA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
*(as it appears on the title page and front cover of the project paper)*

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

*(that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia : **ENCIK HISHAMUDDIN BIN DAHALAN @ OMAR**  
*(Name of Supervisor)*

Tandatangan :  
*(Signature)*

Tarikh : **03 DISEMBER 2014**  
*(Date)*

## **KEBENARAN MERUJUK TESIS**

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM) Sintok, Kedah. Saya bersetuju untuk memberikan kebenaran kepada pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan diberi kebenaran untuk membuat sebarang salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian bagi tujuan kesarjanaan. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan kepada tesis saya.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**Dekan Othman Yeop Abdullah Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman**

## ABSTRAK

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan dan pengaruh antara kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kajian ini melibatkan seramai 340 orang responden daripada kalangan pegawai kanan polis berpangkat Inspektor di kawasan lembah Klang yang meliputi Ibupejabat Polis Bukit Aman, Kontinjen Selangor dan Kontinjen Kuala Lumpur. Kaedah korelasi Pearson digunakan bagi tujuan mengenalpasti hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar, manakala bagi mengenalpasti pengaruh kedua-dua pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar, kaedah Regressi berganda digunapakai dalam kajian ini. Analisis data kajian adalah menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) IBM versi 22. Hasil kajian mendapati terdapatnya hubungan positif antara kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Ujian regresi berganda mendapati kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih signifikan berbanding kepimpinan transaksional terhadap prestasi kerja.

Kata kunci: *Gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan transaksional dan prestasi kerja.*

## ABSTRACT

This study examines the relationship and influence of transformational and transactional leadership styles on work performance in the Royal Malaysian Police (RMP). Respondents are selected among 340 senior police officers of the rank of Inspector in the Klang Valley which includes police officers from Bukit Aman Headquarter, Contingent of Selangor and Contingent of Kuala Lumpur. In order to examines the relationship between independent variables and dependent variable, Pearson's correlation method was used. Meanwhile, to measure the influence of both independent variables towards the dependent variables, multiple regression method was used in this study. Data was analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) IBM version 22. The study found that there is a positive relationship between transformational and transactional leadership style with job performance. Multiple regression analysis found that transformational leadership styles have a dominant impact on the job performance compared to the transactional leadership style.

*Keywords: Transformational leadership style, transactional leadership style and job performance.*

## PENGHARGAAN



*“Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”*

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnianya dan rahmatnya, saya berjaya menyiapkan Kertas Kajian Sarjana Sains Pengurusan ini. Saya berasa amat bertuah kerana dikurniakan kesihatan yang baik dan dipermudahkan di dalam menjalankan dan menyiapkan kertas kajian ini. Syukur dengan berkat dan kehendakNya dapat saya tempuhi segala kepayahan dan kesusahan bagi menyiapkan tugas ini.

Dikesempatan ini juga, ingin saya mengambil peluang untuk merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada kedua ibubapa, Jamaludin Bin Liakbar dan Asneh Binti Bakri yang banyak memberikan dorongan serta semangat dalam saya menyiapkan kertas kajian ini. Doa dan sokongan mereka telah banyak membantu saya dalam menyiapkan dan melengkapkan kertas kajian ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada penyelia saya, en. Hishamuddin Bin Dahalan (UUM) serta pensyarah-pensyarah UUM yang banyak memberi tunjuk ajar dan panduan dalam saya menyiapkan dan melengkapkan kertas kajian ini. Tanpa bimbingan, teguran, dorongan serta nasihat yang berguna, saya mungkin tidak akan berpeluang untuk menyiapkan dan menyediakan tugas yang amat bermakna ini. Tidak lupa juga saya ingin ucapkan jutaan terima kasih kepada pihak INTAN, Bukit Kiara yang banyak membantu selama saya menyiapkan tugas ini. Jelas sekali tanpa komitmen bersama dan sokongan daripada pihak pensyarah dan staff INTAN, tugas ini mungkin tidak akan dapat dilaksanakan dengan sempurna.

Tidak lupa juga buat Isteri tercinta, Noraziah Binti Awang serta kedua-dua Putera tersayang, Muhammad Aish Rayqal dan Muhammad Ayden Aariz, sokongan, komitmen dan pengorbanan yang telah kalian berikan sepanjang mengikuti pengajian ini dijadikan sebagai pemangkin kekuatan dan semangat kepada saya untuk menyiapkan segala tugas, menghadapi peperiksaan dan seterusnya dianugerahkan segulung ijazah.

Jutaan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan SSP sesi 2013/2014 yang bersama-sama berkongsi ilmu dan memberikan tunjuk ajar selama ini. Tanpa bantuan dan sokongan mereka, proses pembelajaran yang saya lalui selama ini tidak akan ceria dan bermakna.

Sekali lagi sekalung penghargaan dan terima kasih saya ucapkan kepada semua pihak yang terlibat dalam menyiapkan tugas kertas kajian ini samada secara langsung mahupun tidak langsung. Ribuan kemaafan dipinta sekiranya terdapat kesilapan dan kesalahan selama ini dan mungkin tidak tertulis di dalam penghargaan ini. Sesungguhnya bantuan kalian tidak akan dilupakan. Hanya Allah SWT yang mampu menilai dan membalas jasa baik kalian.

## SENARAI KANDUNGAN

|   |            |
|---|------------|
| <b>KEBENARAN MERUJUK TESIS.....</b>   | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRAK.....</b>   | <b>ii</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>PENGHARGAAN.....</b>   | <b>iv</b>  |
| <b>BAB SATU.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>PENGENALAN.....</b>  | <b>1</b>   |
| 1.1    Pendahuluan.....   | 1          |
| 1.2    Latarbelakang Kajian .....   | 2          |
| 1.3    Pernyataan Masalah.....  | 7          |
| 1.4    Objektif Kajian .....  | 10         |
| 1.5    Persoalan Kajian .....   | 11         |
| 1.6    Skop Kajian .....  | 12         |
| 1.6    Batasan Kajian .....   | 13         |
| 1.7    Kepentingan Kajian.....  | 13         |
| 1.8    Terma Utama Kajian .....   | 14         |
| 1.8.1    Kepimpinan. ....   | 14         |
| 1.8.2    Gaya kepimpinan. ....  | 14         |
| 1.8.3    Gaya Kepimpinan Transformasional. ....   | 14         |
| 1.8.4    Gaya Kepimpinan Transaksional. ....  | 14         |
| 1.8.5    Prestasi kerja.....  | 15         |
| <b>BAB DUA.....</b>   | <b>16</b>  |
| <b>SOROTAN LITERATUR.....</b>   | <b>16</b>  |
| 2.1    Pengenalan .....   | 16         |
| 2.2    Definisi / konsep pembolehubahj .....  | 16         |
| 2.2.1    Prestasi kerja.....  | 16         |
| 2.2.2    Kepimpinan .....   | 20         |
| 2.2.3    Gaya kepimpinan .....  | 22         |
| 2.3    Kajian-kajian terdahulu gaya kepimpinan transformasional dan transaksional<br>dengan prestasi kerja..... | 30         |
| <b>BAB TIGA .....</b>   | <b>40</b>  |
| <b>METODOLOGI KAJIAN.....</b>   | <b>40</b>  |
| 3.1.    Pengenalan .....  | 40         |
| 3.2.    Hipotesis Kajian .....  | 40         |
| 3.3.    Kerangka Kajian .....   | 41         |



|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 3.4.                                   | Populasi Dan Sampel Kajian .....   | 41        |
| 3.4.1.                                 | Populasi Kajian .....  | 41        |
| 3.4.2.                                 | Sampel Kajian .....  | 42        |
| 3.5.                                   | Teknik Pengutipan Data.....  | 43        |
| 3.5.1.                                 | Prosedur Kajian .....  | 43        |
| 3.5.2.                                 | Instrumen Kajian .....   | 43        |
| 3.6.                                   | Kajian Rintis (Pilot Study) dan Ujian Kebolehpercayaan .....                                   | 45        |
| 3.7.                                   | Analisis Data .....  | 47        |
| 3.8.                                   | Rumusan.....   | 48        |
| <b>BAB EMPAT .....</b>                 |  | <b>49</b> |
| <b>ANALISIS DATA .....</b>             |  | <b>49</b> |
| 4.1.                                   | Pengenalan .....   | 49        |
| 4.2.                                   | Respon Kajian .....  | 50        |
| 4.3.                                   | Demografi Dan Latar Belakang Responden.....  | 50        |
| 4.3.1.                                 | Jantina .....  | 51        |
| 4.3.2.                                 | Taraf Perkahwinan .....  | 51        |
| 4.3.3.                                 | Umur .....   | 52        |
| 4.3.4.                                 | Kaum .....   | 52        |
| 4.3.5.                                 | Jabatan .....  | 53        |
| 4.3.6.                                 | Tahap Pendidikan.....  | 54        |
| 4.3.7.                                 | Tempoh Berkhidmat .....  | 55        |
| 4.3.8.                                 | Tempat Bertugas .....  | 55        |
| 4.4.                                   | Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja.....       | 56        |
| 4.5.                                   | Pengaruh Gaya Kepimpinan (Transformasional Dan Transaksional) Terhadap Prestasi Kerja.....     | 58        |
| 4.6.                                   | Ringkasan Dapatan Kajian .....   | 60        |
| 4.7.                                   | Rumusan.....   | 60        |
| <b>BAB LIMA .....</b>                  |  | <b>61</b> |
| <b>PERBINCANGAN DAN CADANGAN .....</b> |  | <b>61</b> |
| 5.1.                                   | Pengenalan .....   | 61        |
| 5.2.                                   | Perbincangan Dapatan Kajian.....   | 61        |
| 5.2.1                                  | Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Prestasi Kerja ..... | 62        |
| 5.2.2                                  | Pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja .....        | 64        |
| 5.3.                                   | Cadangan .....   | 66        |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 5.4. Kajian Akan Datang.....    | 67        |
| 5.5. Kesimpulan .....           | 69        |
| <b>RUJUKAN.....</b>             | <b>71</b> |
| <b>LAMPIRAN A.....</b>          | <b>77</b> |
| <b>BORANG KAJI SELIDIK.....</b> | <b>77</b> |
| <b>LAMPIRAN B.....</b>          | <b>83</b> |
| <b>ANALISIS SPSS.....</b>       | <b>83</b> |

## SENARAI JADUAL

|  |    |
|--|----|
| Jadual 1: Jumlah dan jenis aduan kementerian - Biro Pengaduan Awam .....                                 | 8  |
| Jadual 2: Statistik mengikut Jabatan - Biro Pengaduan Awam .....   | 9  |
| Jadual 3: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan.....  | 46 |
| Jadual 4: Ringkasan Ujian Statistik Inferensi bagi Hipotesis Kajian .....                                | 48 |
| Jadual 5: Taburan Responden mengikut Jantina .....   | 51 |
| Jadual 6: Taburan Responden mengikut Taraf Perkahwinan .....   | 51 |
| Jadual 7: Taburan responden mengikut umur.....   | 52 |
| Jadual 8: Taburan responden mengikut Kaum .....  | 53 |
| Jadual 9: Taburan responden mengikut Jabatan .....   | 54 |
| Jadual 10: Taburan Responden mengikut Tahap Pendidikan .....   | 54 |
| Jadual 11: Taburan Responden mengikut Tempoh Berkhidmat.....   | 55 |
| Jadual 12: Taburan Responden mengikut Tempat Bertugas .....  | 56 |
| Jadual 13: Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasional & Transaksional terhadap Prestasi Kerja..... | 57 |
| Jadual 14: Rumusan Model Regresi .....   | 58 |
| Jadual 15: Pengaruh antara gaya kepimpinan transformasional & transaksional dengan prestasi kerja.....   | 59 |
| Jadual 16: Ringkasan dapatan Kajian .....  | 60 |

## SENARAI RAJAH

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Rajah 1: Kerangka Teori Kajian ..... | 41 |
|--------------------------------------|----|

# **BAB SATU**

## **Pengenalan**

### **1.1 Pendahuluan**

Kepimpinan adalah merupakan salah satu perkara penting yang perlu dititikberatkan di dalam sesebuah organisasi dalam tujuan mencapai matlamat organisasi (Shafie, Baghersalimi, & Barghi, 2013). Ianya merupakan teraju penting terutama bagi organisasi yang berteraskan keuntungan dan tidak terkecuali juga kepada organisasi kerajaan dan juga organisasi yang tidak berdasarkan keuntungan (Paracha, Qamar, Mirza, & Waqas, 2012),(Pradeep & Prabhu, 2011).

Walaupun, isu berkaitan dengan gaya kepimpinan telah lama dibincangkan namun dengan adanya perubahan dramatik sosial manusia menjadikan ianya suatu perkara penting yang harus terus menerus dibincangkan ( Shafie *et al.*, 2013).

Proses dalam melakukan perubahan di dalam sesebuah organisasi bukanlah suatu perkara yang mudah. Ianya perlu melibatkan perubahan daripada peringkat paling atas sesebuah organisasi tersebut iaitu pemimpin itu sendiri (Shafie *et al.*, 2013). Keberkesanan pemimpin paling atas dilihat mempunyai impak yang signifikan terhadap pencapaian, kualiti dan prestasi kerja organisasi menurut Feinstein, D.A (2001).

## 1.2 Latarbelakang Kajian

Perkembangan kajian mengenai kepimpinan sudah lama dibincangkan dan dikaji berpuluh tahun dahulu. Kepimpinan yang ideal adalah merupakan faktor penting dalam memberikan motivasi kepada pengikutnya untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai matlamat organisasi (Andreescu & Vito, 2010). Kajian ini memfokuskan kepada organisasi Polis Diraja Malaysia yang mana merupakan sebuah organisasi agensi penguatkuasa undang-undang yang tertua di Malaysia.

Kajian kali ini akan menumpukan kepada dua jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional. Di dalam bidang kepimpinan, gaya kepimpinan transaksional adalah merupakan jenis kepimpinan yang lebih kepada bentuk autokratik dan merupakan gaya kepimpinan yang seringkali digunapakai di dalam agensi penguatkuasa, sedangkan gaya kepimpinan transformasional pula adalah merupakan gaya kepimpinan yang ditambahbaik daripada gaya kepimpinan yang sedia ada. Terdapat juga kajian-kajian yang terdahulu mencadangkan bahawa gaya kepimpinan yang optimum di dalam sesebuah organisasi adalah campuran di antara kedua-dua jenis gaya kepimpinan tersebut (Bass, 1985).

Pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM) adalah merupakan salah sebuah agensi penguatkuasa undang-undang yang tertua di Malaysia iaitu telah mencapai ulangtahunnya yang ke-207 pada tahun 2014. Bagi tujuan mendalami dan memahami tugas dan tanggungjawab pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM), Seksyen 3(3) Akta Polis 1967 disertakan di dalam kertas kajian ini sebagai pemahaman dan panduan di mana letaknya tugas utama yang

dipikul oleh setiap pegawai mahupun anggota yang bertugas setiap masa di dalam pasukan PDRM. Sepertimana yang diterangkan di bawah ini, dimana seksyen 3(3) Akta Polis 1967 adalah seperti berikut:

- (a) Memelihara Undang-Undang dan Ketenteraman
- (b) Mengekalkan Keamanan dan Keselamatan Malaysia
- (c) Mencegah dan Mengesan Penjenayah
- (d) Menangkap dan Mendakwa Pesalah-Pesalah; dan
- (e) Mengumpul Risikan Keselamatan.

Walaubagaimanapun, kuasa dan tanggungjawab yang diletakkan dibahu setiap pegawai dan anggota PDRM tidaklah hanya tertakluk kepada seksyen yang dinyatakan di atas tersebut. Bagi memberikan pemahaman yang lebih jelas, bidang kuasa polis yang dipertanggungjawabkan selama ini termasuklah, sepertimana yang dinyatakan di dalam Seksyen 20 (3) Akta yang sama, menjelaskan bahawa;

*“Tanpa menjejaskan peruntukan yang terdahulu atau mana-mana undang-undang lain , maka adalah menjadi kewajipan seseorang pegawai polis untuk menjalankan maksud yang disebut dalam subseksyen 3 (3); dan dia boleh mengambil langkah-langkah yang sah itu dan melakukan perbuatan yang sah atau apa-apa yang perlu yang berkaitan dengannya , termasuk-*

- (a) menangkap semua orang yang dia diberi kuasa oleh undang-undang untuk menangkap;
- (b) memproses risikan keselamatan;
- (c) menjalankan pendakwaan;
- (d) Memberi bantuan dalam melaksanakan mana-mana undang-undang berkaitan dengan hasil, eksais, kebersihan, kuarantin, imigresen dan pendaftaran;

- (e) memberikan bantuan dalam mengekalkan ketenteraman di pelabuhan dan lapangan terbang Malaysia, dan dalam menguatkuasakan maritim/kelautan dan pelabuhan;
- (f) melaksanakan saman, sepina, waran, perintah memenjara dan proses lain yang dikeluarkan dengan sah oleh mana-mana pihak berkuasa yang kompeten;
- (g) mempamerkan maklumat;
- (h) melindungi harta yang tidak dituntut dan hilang dan mencari pemunya;
- (i) menyita binatang berkeliaran dan menempatkannya dalam kandang awam;
- (j) memberikan bantuan dalam melindungi nyawa dan harta benda;
- (k) melindungi harta awam daripada hilang atau rosak;
- (l) menghadiri mahkamah jenayah dan , jika diperintahkan khas, mahkamah sivil , dan menjaga ketenteraman di dalamnya; dan
- (m) mengiring dan menjaga banduan dan orang lain yang ada dalam jagaan pihak polis.

Dengan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada pasukan, pencapaian prestasi yang membanggakan dalam melakukan kerja adalah suatu yang dituntut. Oleh yang demikian, dalam usaha mencapai prestasi yang memberangsangkan ini, beberapa faktor penting dititikberatkan di dalam organisasi. Menurut Danladi & Ph (2014) dalam mencapai prestasi yang memuaskan, faktor kepimpinan merupakan perkara utama yang harus dititikberatkan dan kepimpinan ini juga yang akan menentukan kecekapan dan efisien dalam sesebuah organisasi.

Kajian-kajian berkaitan dengan kepimpinan di dalam pasukan polis pada masa kini semakin meningkat dari segi jumlah dan kualiti, sementara kajian tersebut memberikan tumpuan kepada karakter pengurus, gaya prestasi pencapaian dan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pegawai atasan ataupun di bahagian pengurusan tertinggi (Andreescu & Vito, 2010).

Oleh kerana pasukan polis adalah merupakan sebuah perkhidmatan awam yang unik yang memerlukan komitmen dan dedikasi yang amat tinggi. Oleh itu, kajian dengan lebih mendalam tentang faktor-faktor di dalam gaya kepimpinan organisasi ini amatlah penting dan dapat membantu dalam menentukan kedudukan sesebuah organisasi tersebut dan secara khususnya mendapatkan prestasi kerja yang amat memuaskan bagi mencapai objektif pasukan PDRM. Kepimpinan merupakan sesuatu yang tidak boleh dielakkan. Para pengkaji terdahulu mempercayai bahawa kepimpinan merupakan faktor paling penting di dalam suatu kumpulan, organisasi sehinggalah peringkat negara untuk menentukan kejayaan dan pencapaian prestasi yang amat tinggi (Danladi & Ph, 2014).

Selain daripada itu menyedari hakikat bahawa kepentingan gaya kepimpinan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi itu, kajian ini direalisasikan bagi tujuan mencapai dan memenuhi kepinggiran yang mungkin berlaku dan seterusnya memberikan impak yang negatif kepada pasukan dan juga pegawai serta anggota di dalam pasukan PDRM.

Silverthorne (2001) juga menekankan bahawa peranan utama seorang pemimpin itu adalah membantu objektif atau matlamat orang bawahannya. Seorang pemimpin haruslah menyediakan hala tuju / tunjuk ajar yang



berpatutan dan juga sokongan yang mencukupi agar pekerja dapat mencapai matlamat dirinya sendiri dan juga matlamat organisasi tersebut (Jing, 2008).

Isu berkaitan dengan kepimpinan di dalam PDRM telah banyak ditimbulkan. Beberapa pandangan dan pendapat bagaimana seseorang ketua boleh menjadi seorang pemimpin yang berkesan dalam memajukan anggota dan pasukan pernah disuarakan oleh beberapa Ketua Polis Negara.

Misalnya Tun Hanif Omar (2003), menyarankan supaya gaya kepimpinan yang berbentuk Close command and control perlu diamalkan oleh pemimpin pasukan polis bagi menentukan tahap disiplin yang tinggi.

Manakala, Tan Sri Abdul Rahim Noor (1998) berpendapat, seorang pemimpin harus dapat mengabungkan faktor-faktor pengurusan dengan faktor kepimpinan bagi mendapatkan penghasilan yang baik.

Tan Sri Norian Mai (2003) pernah menyuarakan perasaan tidak puashati beliau tentang segelintir pegawai yang tidak komited dan kurang upaya dalam menyelia pegawai bawahannya kerana kurangnya kemahiran kepimpinan.

Manakala Tan Sri Bakri Omar (2004) menegaskan bahawa setiap pemimpin di dalam PDRM hendaklah mempunyai sifat karismatik seperti berkebolehan pemimpin menukarkan keperluan, nilai, keutamaan dan aspirasi ahli daripada bersifat penting diri dan bersifat kolektif. Seterusnya ahli akan komited kepada visi pemimpin dan akan melaksanakan tugas lebih daripada apa yang dituntut di dalam tugas mereka.

Akhir sekali, Tan Sri Musa Hassan (2006) menyarankan agar pemimpin harus menunjukkan teladan yang baik dan gunakan kuasa dengan adil dan berhati-hati serta menjaga kebajikan orang-orang bawahan.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kajian-kajian terdahulu mendapati bahawa kepincangan di dalam menentukan gaya kepimpinan yang sesuai dan relevan pada satu organisasi akan memberikan impak samada positif ataupun negatif (Danladi & Ph, 2014).

Kajian ini akan melihat kepada statistik yang dikeluarkan oleh pihak Biro Pengaduan Awam (BPA) bagi tempoh 5 tahun iaitu bermula daripada tahun 2010 sehingga 2014. Dengan merujuk kepada jadual 1 yang disertakan di2 dalam kertas kajian ini, terdapat kepincangan kepada prestasi yang dtunjukkan oleh pasukan PDRM.

Jadual 1 menerangkan bahawa antara jenis aduan yang mencatatkan jumlah yang paling tinggi adalah seperti kelewatan atau tiada tindakan, kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan dan tindakan yang tidak adil bagi beberapa Kementerian di Malaysia. Namun begitu, sepanjang tempoh 5 tahun tersebut, tiga masalah yang dikenalpasti merupakan penyumbang utama di dalam statistik aduan tersebut iaitu kegagalan penguatkuasaan, kekurangan kemudahan awam, kegagalan mengikuti prosedur yang ditetapkan, salah laku anggota awam, salahguna kuasa dan juga kepincangan pelaksanaan dasar dan kelemahan undang-undang jika dibandingkan dengan faktor-faktor lain.

Walau bagaimanapun, bagi tempoh 5 tahun yang dirujuk di dapati aduan yang tertinggi adalah yang diterima oleh Polis Diraja Malaysia yang mencatatkan

purata sebanyak 645 kes aduan setiap tahun (sila rujuk jadual 2 - Statistik Biro Pengaduan Awam). Ini sekaligus menunjukkan bahawa prestasi kerja yang ditunjukkan oleh Pegawai mahupun anggota di dalam PDRM mengalami masalah yang harus dibendung dan diatasi. Oleh itu, bagi memulakan langkah untuk menangani masalah ini harus bermula daripada peringkat atasan iaitu barisan kepimpinan PDRM. Ini kerana pemimpin adalah merupakan faktor utama dalam menentukan hala tuju dan kejayaan dalam sesebuah organisasi (Danladi & Ph, 2014).

Jadual 1

*Jumlah dan jenis aduan kementerian - Biro Pengaduan Awam*

| Bil    | Kategori   | Jumlah aduan  |               |               |               |             |
|--------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
|        |  | Tahun<br>2010 | Tahun<br>2011 | Tahun<br>2012 | Tahun<br>2013 | Okt<br>2014 |
| 1.     | Kelewatan atau tiada tindakan  | 3,817         | 3,241         | 3,095         | 2,428         | 1334        |
| 2.     | Kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan termasuk kaunter dan telefon | 1,819         | 1,859         | 1,402         | 1,281         | 551         |
| 3.     | Tindakan tidak adil  | 1,609         | 1,252         | 1,118         | 867           | 330         |
| 4.     | Kegagalan penguatkuasaan   | 852           | 624           | 530           | 458           | 373         |
| 5.     | Kekurangan kemudahan awam  | 403           | 384           | 374           | 360           | 187         |
| 6.     | Pelbagai aduan   | 355           | 322           | 520           | 237           | 446         |
| 7.     | Salahlaku anggota awam   | 224           | 207           | 189           | 223           | 123         |
| 8.     | Kegagalan mengikut prosedur yang ditetapkan                            | 202           | 228           | 240           | 173           | 316         |
| 9.     | Salah guna kuasa / penyelewengan                                       | 173           | 162           | 122           | 125           | 92          |
| 10.    | Kepincangan pelaksanaan dasar dan kelemahan undang-undang              | 49            | 42            | 57            | 31            | 66          |
| JUMLAH |  | 9,503         | 8,321         | 7,647         | 6183          | 3,818       |

*\*Sumber daripada laman web Biro Pengaduan Awam Jabatan Perdana Menteri.*

Merujuk kepada jadual 1 di atas, dapatlah dijelaskan bahawa terdapat 10 kategori aduan yang paling kerap dan tinggi sekali di dalam statistik Biro Pengaduan Awam (BPA), iaitu kelewatan atau tiada tindakan, kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan, tindakan tidak adil, kegagalan penguatkuasaan, kekurangan kemudahan awam, pelbagai aduan, salah laku anggota awam, kegagalan mengikut posedur yang ditetapkan, salah guna kuasa/penyelewengan dan kepincangan dalam pelaksanaan dasar dan kelemahan undang-undang. Walau bagaimanapun, daripada kesepuluh kategori aduan tersebut, 3 kategori aduan yang paling tinggi diterima oleh pihak BPA iaitu kelewatan atau tiada tindakan, kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan dan tindakan yang tidak adil.

Jadual 2

*Statistik mengikut Jabatan - Biro Pengaduan Awam*

| Bil | Agensi                       | Jumlah aduan diterima |               |               |               |             |
|-----|------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
|     |                              | Tahun<br>2010         | Tahun<br>2011 | Tahun<br>2012 | Tahun<br>2013 | Okt<br>2014 |
| 1.  | Polis Diraja Malaysia        | 859                   | 841           | 721           | 604           | 327         |
| 2.  | Jabatan Kerja Raya           | 638                   | 759           | 773           | 385           | 192         |
| 3.  | Dewan Bandaraya Kuala Lumpur | 1123                  | 571           | 424           | 363           | 96          |
| 4.  | Jabatan Pelajaran Negeri     | 324                   | 305           | 350           | 313           | 222         |
| 5.  | Jabatan Imigresen            | 316                   | 280           | 251           | 309           | 144         |

*\* Sumber daripada laman web Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri.*

Manakala jadual 2 di atas menunjukkan bahawa terdapat 5 agensi di Malaysia yang paling tinggi menerima aduan daripada pihak awam iaitu Polis Diraja Malaysia (PDRM), Jabatan Kerja Raya (JKR), Dewan Bandaraya Kuala

Lumpur (DBKL), Jabatan Pelajaran Malaysia dan Jabatan Imigresen Malaysia. Walau bagaimanapun, sepanjang tempoh 5 tahun statistik BPA tersebut, pasukan Polis Diraja Malaysia merupakan agensi penguatkuasa yang paling tinggi menerima aduan daripada pihak awam.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Kajian ini lebih tertumpu kepada mengenalpasti gaya kepimpinan yang relevan dan sesuai digunakan oleh pegawai atasan / pemimpin dan seterusnya memberikan impak kepada prestasi kerja yang tinggi di kalangan warga Polis Diraja Malaysia (PDRM). Dengan adanya kajian ini, adalah diharap agar semua organisasi dan secara khususnya pasukan PDRM dapat memanfaatkan hasil kajian untuk tujuan memperlengkapkan organisasi dengan latihan mahupun didikan yang bersesuaian bagi mendapatkan gaya kepimpinan yang sesuai serta relevan bagi mendapatkan hasil kerja yang memuaskan dan prestasi yang tinggi di dalam organisasi.

Oleh yang demikian, berdasarkan kepada perbincangan di atas, maka objektif kajian yang dijalankan adalah seperti berikut:

- a) Untuk mengenalpasti jika ada hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan tahap prestasi kerja dalam PDRM.
- b) Untuk mengenalpasti jika ada hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan tahap prestasi kerja dalam PDRM.
- c) Untuk mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM.
- d) Untuk mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transaksional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM.

## **1.5 Persoalan Kajian**

Kajian ini akan cuba menghuraikan apakah jenis gaya kepimpinan yang sesuai dan relevan digunakan oleh pegawai atasan ataupun pemimpin di dalam pasukan PDRM memandangkan sebelum ini, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pegawai atasan PDRM lebih kepada jenis autokratik dan berunsurkan “regimented” yang hanya memberikan arahan dan lebih berpaksikan kepada hasil semata-mata dan kadangkala mengabaikan kebajikan dan kehendak orang bawahan mereka. Menurut Densten (1999) Kepimpinan polis masih tidak berkembang dengan baik kerana budaya polis itu sendiri, birokrasi serta struktur penguatkuasaan undang-undang dan permisahan sifat awam dari pekerjaan.

Kajian ini akan memfokuskan kepada dua (2) jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional serta kesan dan impaknya terhadap prestasi kerja di kalangan warga PDRM.

Menurut Hassan (1986), di antara berbagai corak kepimpinan yang telah wujud di dalam pasukan polis serta mengambil kira penekanan kepada “human approach” yang telahpun diperkenalkan sejak kebelakangan ini terdapat satu gabungan corak kepimpinan “autokratik” dengan “demokratik” yang dipraktikkan di dalam pasukan.

Akhir sekali, kajian ini cuba menjelaskan antara gaya kepimpinan transformasional ataupun kepimpinan transaksional yang menyumbang pengaruh yang lebih tinggi kepada prestasi kerja pegawai dan anggota PDRM.

Oleh yang demikian, kajian ini dengan jelasnya ingin mengkaji dan menjawab beberapa persoalan yang dibangkitkan iaitu:

- (a) Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM?
- (b) Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM?
- (c) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM?
- (d) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan Transaksional dengan tahap prestasi kerja di dalam PDRM?

## **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini memfokuskan kepada pegawai kanan polis berpangkat Inspektor yang dipilih daripada kalangan pegawai yang berkhidmat di kawasan lembah Klang iaitu meliputi Ibupejabat Polis Bukit Aman, Kontinjen Kuala Lumpur dan Kontinjen Selangor. Responden dipilih daripada kalangan pegawai Inspektor yang bertugas di kawasan Lembah Klang adalah kerana kawasan ini adalah merupakan antara kontinjen yang dikategorikan sebagai Kontinjen Gred A selain Kontinjen Johor dan Pulau Pinang.

Selain itu, tiga ibupejabat Polis ini dipilih memandangkan beban tugas yang dipikul dan dihadapi oleh pegawai-pegawai ini adalah tinggi dan berat berbanding dengan kontinjen-kontinjen yang lain. Oleh itu, dengan mengambil kira faktor-faktor yang disebutkan di atas tadi, maka, pengkaji telah memilih populasi daripada ketiga-tiga ibupejabat tersebut.

Hasil daripada maklumat yang diperolehi daripada statistik sumber manusia, Jabatan Pengurusan Polis Diraja Malaysia (PDRM) bagi pegawai berpangkat Inspektor sehingga Julai 2014, adalah seramai 2,997 orang. Daripada jumlah tersebut, seramai 341 orang responden dipilih dengan menggunakan kaedah pemilihan sampel secara rawak mudah (Krejcie & Morgan, 1970).

## **1.6 Batasan Kajian**

Kajian ini hanya tertumpu kepada pegawai berpangkat Inspektor yang bertugas di kawasan lembah Klang yang meliputi Ibupejabat Polis Bukit Aman, Ibupejabat Polis Kontinjen Selangor dan Kontinjen Kuala Lumpur. Oleh itu, dapatan kajian ini akan dijadikan kesimpulan untuk mewakili pegawai berpangkat Inspektor PDRM di seluruh Malaysia. Selain itu, keputusan kajian juga bergantung kepada sejauh mana tahap keikhlasan dan kejujuran responden dalam menjawab jawapan yang dikemukakan di dalam borang kaji selidik yang digunakan dalam kajian ini.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Hasil daripada dapatan kajian ini adalah diharap dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang gaya kepimpinan yang perlu digunakan dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi pegawai dan anggota di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia. Gaya kepimpinan yang dikaji adalah merangkumi gaya kepimpinan Transformasional dan Transaksional. Melalui dapatan kajian ini juga diharap pucuk pimpinan tertinggi PDRM dapat mengetahui dan memberi penekanan kepada gaya kepimpinan yang relevan untuk mencapai tahap prestasi tinggi. Ianya secara tidak langsung di harap dapat memberikan panduan dan meningkatkan mutu perkhidmatan dan prestasi



kerja daripada penerapan gaya kepimpinan yang diperlukan di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia.

Selain itu, adalah diharapkan juga hasil daripada dapatan kajian ini akan dapat secara tidak langsung mengurangkan kos perbelanjaan dalam menguruskan kursus-kursus yang berkaitan kepimpinan yang harus dijalankan oleh pihak PDRM kepada semua lapisan warga PDRM. Oleh itu, pihak pengurusan sumber manusia di dalam pasukan boleh memanfaatkan hasil dapat kajian ini sebagai panduan dan juga rujukan pada masa hadapan bagi menentukan keperluan kepada kursus dan juga penekanan kepada jenis gaya kepimpinan yang sesuai kepada generasi di dalam pasukan pada masa kini.

## **1.8 Terma Utama Kajian**

### **1.8.1 Kepimpinan.**

Kepimpinan adalah keupayaan individu untuk mempengaruhi kelakuan sekumpulan untuk mencapai matlamat organisasi (Robbins, 2001).

### **1.8.2 Gaya kepimpinan.**

Gaya kepimpinan merujuk kepada cara pemimpin berkelakuan ke arah atau merawat individu-individu yang mereka utama (Ehrhart, 2004).

### **1.8.3 Gaya Kepimpinan Transformasional.**

Keupayaan pemimpin untuk memberi motivasi kepada pengikutnya meningkat melebihi matlamat peribadi mereka sendiri untuk kebaikan yang lebih besar kepada organisasi (Burns, 1978).

### **1.8.4 Gaya Kepimpinan Transaksional.**

Kepimpinan transaksional adalah suatu pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya, iaitu dengan memenuhi kehendak pemimpin tersebut dan jangkaan pengikutnya (Bass, 1985).

#### **1.8.5 Prestasi kerja.**

Prestasi kakitangan ditakrifkan sebagai tahap pencapaian kerja individu secara kuantiti dan kualiti selepas meletakkan usaha (Suliman, 2001).

## **BAB DUA**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini memberikan pengenalan mengenai beberapa definisi dan konsep ke atas pembolehubah bersandar dan tidak bersandar di dalam kajian ini. Bab ini akan dimulakan dengan penerangan definisi dan konsep pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja. Seterusnya, bab ini akan menerangkan maksud kepimpinan dan gaya kepimpinan iaitu pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini yang terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional dan transaksional. Kemudian disusuli dengan kajian-kajian yang telah terdahulu yang hampir sama yang dijalankan samada tempatan mahupun di luar negara. Seterusnya dapatan kajian-kajian terdahulu dan dijadikan sebagai panduan dan penunjuk kepada arah tuju kajian ini.

#### **2.2 Definisi / konsep pembolehubah**

Antara pembolehubah yang akan diterangkan di dalam bab ini adalah berkaitan kepimpinan, gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional serta prestasi kerja.

##### **2.2.1 Prestasi kerja**

Apabila menyentuh berkaitan dengan prestasi kerja bagi sesuatu organisasi tanpa mengambil kira samada organisasi yang berorientasikan keuntungan ataupun tidak, aspek pencapaian dan kejayaan sering menjadi topik yang menarik perhatian untuk dibincangkan. Prestasi untuk pekerja adalah merupakan landasan

penting dalam mengembangkan keberkesanan dan kejayaan mana-mana organisasi (Popper, 2005).

Prestasi telah didefinisikan oleh Hellriegel, Jackson dan Slocum (1999) sebagai tahap prestasi kerja individu setelah diberikan usaha. Dalam zaman moden ini, kajian kepimpinan secara luas dilakukan dan dilihat mempunyai perkaitan dan ianya terbukti melalui penyelidikan terdahulu mendapati ianya menjadi faktor penting untuk kejayaan organisasi. Oleh itu, kepimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi dan merangsang orang-orang untuk prestasi kerja yang lebih baik (Popper, 2005).

Prestasi kerja adalah hubungan antara hasil kerja (output) dengan sumber-sumber yang digunakan (input) dalam sesebuah organisasi/ dalam konteks kajian ini, prestasi kerja merupakan peningkatan pencapaian dalam segi kejayaan, kecekapan dan kelicinan peraturan satu proses samada prestasi kerja itu di tahap yang rendah, sederhana atau cemerlang terserah kepada perancangan dan cara perlaksanaanya. Suliman (2001) mengatakan bahawa terdapat persetujuan umum daripada para penyelidik bahawa prestasi kerja adalah merupakan salah satu pembolehubah (Variables) yang penting di dalam sesebuah organisasi kerja. Prestasi mengandungi lima dimensi iaitu faktor-faktor kemahiran kerja, kesungguhan dalam kerja, prestasi kerja, memahami penugasan kerja dan kesediaan untuk berinovasi.

Menurut Hasbi (2000) di dalam kajiannya mengariskan bahawa prestasi kerja adalah elemen-elemen yang terdiri daripada kehadiran, ketepatan

waktu bekerja, disiplin bekerja, kualiti kerja dan juga kuantiti kerja yang dihasil serta kesanggupan melakukan kerja di luar rutin kerja, amalan membantu dan bekerjasama dengan rakan-rakan sekerja. Menurut Suliman (2001), pengukuran kepada prestasi kerja mempunyai dua elemen penting iaitu kualiti kerja dan kuantiti kerja yang dicapai oleh seseorang di dalam organisasi tersebut.

Murphy (1990) dalam William (1998) menyatakan bahawa prestasi dilihat sebagai suatu set tingkahlaku yang relevan dengan pencapaian matlamat organisasi atau unit organisasi tempat seseorang itu bekerja. Dalam kajian ini, prestasi dilihat sebagai keupayaan seseorang pekerja mencapai objektif atau matlamat organisasi. Beberapa indikator telah dikenalpasti sebagai petanda ukuran prestasi seseorang pekerja. Indikator-indikator tersebut ialah tahap kehadiran kerja, ketepatan waktu bertugas, disiplin semasa bekerja, kuantiti kerja, kualiti kerja dan sikap bekerjasama.

Bagi organisasi berbentuk pengeluaran, produktiviti menjadi ukuran utama, sementara berbentuk komersial pula, jumlah jualan dan keuntungan menentukan prestasi sesebuah syarikat tersebut. Bagi seseorang individu dalam sesebuah organisasi, kecemerlangan prestasi kajiannya akan menentukan kemajuan pekerja tersebut (Sciences, Hafeez & Majid, 2012).

Bagi sesebuah organisasi seperti Pasukan Polis Diraja Malaysia, prestasi kerja diukur melalui keberkesanan fungsi dan kejayaan yang dicapai. Menurut McEvoy & Cascio (1989) di dalam Suliman (2001)

menerangkan bahawa definisi prestasi harus merangkumi gambaran dari apa yang diharapkan daripada pekerja, ditambah orientasi yang berterusan pekerja ke arah prestasi yang berkesan. Mereka berpendapat bahawa gambaran prestasi merangkumi tiga elemen iaitu matlamat, tindakan dan penilaian.

Kamus Dewan (2000) mendefinisikan prestasi sebagai hasil yang diperolehi atau pencapaian. Maksud prestasi dalam bahasa Inggeris bermaksud “ *Achievement* ” didefinisikan oleh *Longman Dictionary of Contemporary English (1998)* sebagai “ *Something successfully finished especially through skill and hardwork* ”

Menurut Kopelman (1990) pula, prestasi kerja ialah tugas dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh individu dalam organisasi. Tugas dan tanggungjawab ini didokumenkan melalui borang penilaian prestasi.

Manakala Jain & Traiandis (1990) pula melihat prestasi kerja sebagai penilaian dan membuat pengadilan terhadap kualiti dan kuantiti produktiviti seseorang pekerja dan ia memerlukan kayu pengukur yang jelas untuk melihat individu itu berada pada tahap prestasi yang sebenar.

### 2.2.2 Kepimpinan

Kepimpinan ialah kata terbitan daripada pemimpin. Kepimpinan membawa erti “keupayaan memimpin” (Kamus Dewan, 1997). Oleh itu, pemimpin dan kepimpinan adalah pelengkap antara satu sama lain. Pemimpin adalah individu manakala kepimpinan adalah melambangkan keupayaan atau kebolehan individu untuk melakukan sesuatu melalui orang lain.

Stogdill (1974) mendefinisikan kepimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan kelompok terhadap penetapan dan pencapaian matlamat. Manakala Tannenbaum (1958) pula mentakrifkan kepimpinan sebagai pengaruh antara individu yang digunakan dalam situasi tertentu dan ditujukan terhadap pencapaian matlamat khusus melalui proses komunikasi.

Koontz dan Weihrich (2001) mendefinisikan kepimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain supaya mereka berusaha dengan rela hati dan penuh semangat ke arah mencapai matlamat berkumpulan.

Gardner (1990) menyatakan bahawa kepimpinan merupakan proses bagaimana seorang individu mempengaruhi kumpulannya untuk mencapai objektif yang ditentukan oleh pemimpin atau objektif yang dikongsi bersama antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Baharudin (2004) menyatakan bahawa pemimpin sebagai individu manakala kepimpinan melambangkan kebolehan individu untuk melakukan sesuatu melalui orang lain.

Manakala Nahavandi (1991) menyatakan kepemimpinan ialah fenomena kumpulan di mana pemimpin akan menggunakan pengaruhnya untuk memandu kumpulannya dan menentukan tindakan tertentu bagi mencapai sesuatu matlamat.

Kepimpinan akan dibentuk jika memenuhi pelbagai syarat, dalam era globalisasi dan penguatkuasaan aktiviti pembinaan pada masa ini dituntut pemimpin yang memiliki peringkat sensitiviti tinggi yang mampu mencipta kemaskini dalam segala aspek hidup organisasi (Andreia, 2000).

Pemimpin sepatutnya memiliki kemahiran untuk mempengaruhi dan menggerakkan tingkah laku orang lain serta mampu bekerja secara cekap, efisien untuk mencapai matlamat organisasi. Ini bermakna seseorang pemimpin dituntut untuk memahami tingkah laku orang lain dan menggerakkan sesuatu visi dan misi, oleh itu seseorang pemimpin harus mempunyai kompetensi (Lawton & Rose, 1984).

Manakala Gibson, *et al.* (2000) mengatakan bahawa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memberi motivasi individu dalam mencapai tujuan.

Stoner, *et al.* (1996) mengatakan bahawa kepemimpinan berkaitan dengan pekerjaan kelompok. Keating (1985) mengatakan bahawa kepemimpinan adalah proses sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Dilihat dari pendapat Yukl (2002) beliau mengatakan kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, di mana ia mempengaruhi



interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, dan pilihan daripada tujuan kelompok.

Menurut Kouzes & Posner, (2004) kepemimpinan adalah penciptaan cara orang untuk ikut menyumbang dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

### **2.2.3 Gaya kepemimpinan**

House (1971) di dalam *Path Goal Theory* menyatakan bahawa organisasi akan menikmati prestasi kerja kumpulan yang baik sekiranya setiap pekerja diberitahu dengan jelas apa yang perlu dilakukan dan ganjaran yang akan diperolehi setimpal dengan prestasi cemerlang yang dihasilkan. Berdasarkan teori ini, House (1971) telah membahagikan gaya kepemimpinan kepada empat kategori iaitu kepemimpinan autokratik, demokratik, instrumental dan kepemimpinan untuk kejayaan. Manakala di dalam versi baru yang diperkenalkan semula oleh House dan Mitchell (1974), mereka berdua telah memperbaiki versi House 1969 dan 1971 dengan memperkenalkan empat gaya kepemimpinan baru iaitu gaya kepemimpinan mengarah, partisipatif dan berorientasikan kejayaan.

Burns (1978) merupakan pengkaji yang mula-mula mengenalpasti dua jenis gaya kepemimpinan iaitu transformasional dan transaksional. Bass (1985) kemudian memperjelaskan lagi kedua-dua jenis gaya kepemimpinan tersebut. Seterusnya, teori yang diterima ramai mengenai gaya kepemimpinan adalah dari Bass dan Avolio (1994). Menurut mereka, gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire. Gaya kepemimpinan transformasional

(demokratik), transaksional (autokratik) dan Laissez-faire. Gaya kepemimpinan transformasional merujuk kepada kepemimpinan arus pembangunan, manakala gaya kepemimpinan transaksional merujuk kepada kepemimpinan ke aras penyelesaian dan Laissez-faire adalah merujuk kepada kepemimpinan yang menghindari konflik dan membuat keputusan.

Menurut Baron (1983), gaya kepemimpinan merujuk kepada tingkah laku yang digunakan oleh pemimpin untuk menjelaskan dan mengenali gaya kepemimpinan yang diterima oleh individu yang berbeza yang terlibat dalam sesuatu tugas. Gaya kepemimpinan juga mesti melibatkan sejauh mana pengaruh atau keupayaan pemimpin kepada pengikutnya. Misalnya seorang pengurus mungkin dapat mengarah pekerjaanya untuk melakukan sesuatu tugas, tetapi apa yang mungkin menentukan sama ada tugas itu benar-benar dikendalikan dengan sempurna ialah tahap pengaruh dan keupayaannya terhadap pekerja berkenaan.

Terdapat pelbagai cara atau gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku orang lain. Menurut Fiedler (1967) dalam Aminuddin (1994) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai satu struktur keperluan yang mendasari individu memotivasikan tingkah lakunya dalam aneka situasi kepemimpinan.

Dalam kajian ini, kepemimpinan merujuk kepada proses mempengaruhi individu atau kumpulan bagi melaksanakan tanggungjawab mencapai matlamat organisasi dan tumpuan akan diberikan kepada dua jenis gaya kepemimpinan iaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

### **2.2.3.1 Gaya Kepimpinan transformasional**

Gaya kepimpinan transformasional mula diperkenalkan oleh seorang ahli saintis dalam bidang sains politik iaitu James MacGregor Burns (1978) yang menjelaskan tentang perbezaan antara konsep gaya kepimpinan transformasional dan transaksional.

Di dalam kajian beliau, Burns (1978) menerangkan bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah berkait rapat antara pemimpin dan pengikutnya. Kepimpinan transformasional bagi Burns (1978) adalah keupayaan pemimpin untuk mengenalpasti keperluan dan kehendak pengikutnya bagi membantu dalam merealisasikan sesuatu matlamat organisasi.

Dengan erti kata lain, kepimpinan transformasional ialah satu bentuk kepimpinan yang berupaya mempengaruhi pengikutnya untuk bertindak mencapai sesuatu matlamat di samping mampu mempamerkan nilai, kemahuan dan keperluan serta matlamat bersama antara pemimpin dan pengikutnya (Yukl, 1998).

Menurut Burns (1978) dan Bass (1985) gaya kepimpinan transformasional adalah paling penting dalam semua bentuk organisasi. Bass (1985) pada pendapatnya menerangkan bahawa kedua-dua jenis kepimpinan ini tidak boleh dipisahkan kerana tingkahlaku kepimpinan ini mungkin dipamerkan oleh individu yang sama, dan yang hanya membezakannya adalah keamatan

dan jumlah gaya kepemimpinan itu bergantung kepada tahap operasi yang dijalankan.

Menurut Andreescu & Vito, (2010), pemimpin yang efektif memotivasikan para pengikutnya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi.

Pemimpin tersebut mempunyai kemampuan membimbing pengikutnya untuk melakukan tugas dengan baik dan melakukannya dengan rela hati. Pemimpin dijangkakan berupaya menghasilkan keperluan untuk mendorong dan memotivasikan pengikutnya untuk mereka secara sukarela membuat sumbangan yang bermakna kepada organisasi (Bass, 1985).

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional adalah merupakan pemimpin yang berupaya melakukan sesuatu perubahan untuk kebaikan pengikut.

Beliau menegaskan bahawa pemimpin ini berupaya untuk menyampaikan visi dan wawasan masa depan, meningkatkan kepercayaan, mampu membentuk hubungan emosi yang rapat dengan pengikut dan merangsang idea dalam melaksanakan sesuatu tugas (Bass, 1985).

Empat dimensi yang menerangkan tentang gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

- Pengaruh Ideal mempunyai 2 ciri yaitu sifat (*attribute*) dan tingkahlaku (*behaviour*). Sifat ideal (*Idealized attribute*) menerangkan bahawa perilaku pemimpin berjaya memberikan kesan/impak kepada para pengikutnya untuk mengagumi, menghormati dan mempercayainya. Manakala, perilaku ideal (*Idealized behaviour*) berkeupayaan mempengaruhi pengikutnya dengan menyatakan visi dan misi yang jelas sebagai panduan untuk mencapai matlamat organisasi (Burn, 1978).

b) Inspirasi motivasi (*Inspirational Motivation*)

- Pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang mampu menimbulkan inspirasi kepada pengikutnya dengan menentukan standard yang tinggi dan memberikan keyakinan bahawa tujuan boleh dicapai (Burn, 1978).

c) Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*)

- Pemimpin transformasional mampu mengeluarkan idea-idea baru serta memberikan jalan penyelesaian yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan mampu memberikan motivasi kepada

orang bawahannya untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas ataupun menyelesaikan masalah yang dihadapi (Burn, 1978).

d) Pertimbangan individu (*Individual Consideration*)

- Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional dilihat sebagai pemimpin yang mahu mendengar dengan penuh perhatian permasalahan yang dihadapi oleh pengikutnya dan sudi memberikan perhatian secara khusus kepada pengikutnya. Memberikan layanan dan perhatian secara individual berbanding layanan secara pasukan/kolektif (Burn, 1978).

### **2.2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional**

Kepimpinan transaksional adalah merujuk kepada satu kepimpinan yang berasaskan kepada konsep pertukaran atau urusniaga antara dua pihak iaitu antara pemimpin dengan pengikut untuk memenuhi keperluan masing-masing (Bass, 1985). Gaya kepimpinan ini merupakan gaya kepimpinan tradisi dalam pengurusan organisasi.

Menurut Bass, Avolio dan Atwater (1990) pemimpin transaksional memandu atau mendorong pengikut mereka ke arah menuju matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas. Pemimpin transaksional akan cuba menggunakan

pengaruhnya bagi menjanjikan ganjaran untuk prestasi dan pencapaian, mencari pelencongan daripada peraturan dan mengambil tindakan apabila peraturan atau piawai tidak tercapai (Bass, 1985). Di dalam kepimpinan transaksional terdapat dua dimensi yang utama iaitu Ganjaran Tertakluk dan Mengurus Secara Pengecualian (*management-by-exception*) iaitu aktif dan pasif (Bass, 1985).

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rakan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada perbincangan dan persetujuan pemimpin dengan pihak-pihak berkaitan untuk menentukan apa yang perlu dan bagaimana secara terperinci keadaan dan upah/ganjaran/hadiah jika pengikutnya memenuhi syarat-syarat yang ditentukan (Bass, 1985). Untuk lebih mendalami dan memahami maksud gaya kepimpinan transaksional adalah dengan erti kata lain ianya diukur dengan dimensi-dimensi berikut:

a. Ganjaran Kontinjen (*Contingent Reward*)

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal (Bass & Avolio, 1994).

b. Pengurusan dengan Pengecualian - Aktif (*Management by Exception-Active*)

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki (Bass & Avolio, 1994).

c. Pengurusan dengan Pengecualian –pasif (*Management by Exception-Passive*)

Pemimpin hanya bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan amaran kepada pengikutnya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh pengikutnya. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai mengikut standard/piawaian dan prosedur yang ditetapkan, maka pemimpin transaksional tidak memberikan penilaian atau apapun kepada pengikut bawahan (Bass & Avolio, 1994).



### 2.3 Kajian-kajian terdahulu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja

Penyelidikan terdahulu adalah bahan rujukan bagi pengkaji seterusnya dan adalah asas dalam mentakrifkan rancangan penyelidikan selanjutnya. Apakah hasil penyelidikan tersebut diteruskan atau hanya melihat beberapa pembolehubah yang dianggap baru.

Hal ini berkaitan dari sudut pandangan pengkaji terdahulu. Beberapa hasil penyelidikan terdahulu telah dilakukan oleh para pengkaji dalam bidang pengurusan sumber manusia terutama berkaitan dengan prestasi kerja individu, prestasi kerja kumpulan dan prestasi kerja organisasi.

Beberapa hasil penyelidikan terdahulu yang mengkaji hubungan antara prestasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dijadikan sebagai panduan dan rujukan di dalam kertas kajian ini.

Manakala menurut satu kajian Sakiru, Enoho, Kareem, & Abdullahi, (2013) untuk mengenalpasti hubungan antara prestasi pekerja, gaya kepemimpinan dan *emotional intelligence* di kalangan organisasi di Malaysia. Responden terlibat adalah seramai 30 pemimpin dan 150 penilai di dalam organisasi di Malaysia. Kajian ini meletakkan gaya kepemimpinan (Transformasional dan Transaksional) dan *emotional Intelligence* sebagai pembolehubah bebas, manakala prestasi pekerja (*Individual Performance*) dipilih sebagai pembolehubah bersandar. Ujian menggunakan analisis regresi linear mendapati gaya kepemimpinan transaksional dan *emotional intelligence* mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi pekerja. Walaubagaimanapun, gaya kepemimpinan

transformatif dan *emotional Intelligence* menunjukkan tiada hubungan yang signifikan dengan prestasi pekerja.

Satu kajian bagi mengenalpasti hubungan antara kepimpinan penyelia terhadap prestasi kerja di industri pakaian di Sri Lanka oleh Lecturer & Lanka, (2013). Kajian ini melihat kepada dua jenis gaya kepimpinan iaitu demokratik dan autokratik sebagai pembolehubah tidak bersandar, manakala prestasi kerja yang diukur melalui kuantiti dan kualiti kerja, kemalangan di tempat kerja, kerjasama, kehadiran pekerja dan sikap terhadap kerja dan dijadikan sebagai pembolehubah bersandar. Hasil kajian mendapati kedua-dua gaya kepimpinan mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Ujian min menunjukkan penyelia lelaki lebih cenderung menggunakan kepimpinan autokratik berbanding penyelia wanita lebih menggunakan kepimpinan demokratik bagi tujuan mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Ab. Hadi (2012) dalam kajian yang dijalankan ke atas syarikat swasta Inner Sanctum Services melibatkan seramai 69 orang sampel kajian bagi tujuan mengenalpasti hubungan di antara gaya kepimpinan transformatif dan transaksional dengan pencapaian pekerja di kalangan staf sokongan unit seminar korporat dan pengurusan acara di dalam syarikat tersebut. Keputusan penyelidikan ini mendapati terdapat hubungan positif antara kedua-dua gaya kepimpinan terhadap pencapaian pekerja. Hasil dapatan kajian ini juga memperolehi maklumat bahawa antara kedua-dua gaya kepimpinan yang dikaji, terbukti gaya kepimpinan transformatif mempunyai pengaruh yang lebih signifikan ke atas prestasi pekerja.

Paracha *et al.*, (2012) dalam kajian untuk menentukan samada gaya kepimpinan transformasional dan transaksional mempunyai impak terhadap prestasi kerja. Kajian ini melibatkan kutipan data daripada 6 buah sekolah swasta di Pakistan. Dapatan kajian mendapati terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja. Walau bagaimanapun, dapatan kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan transaksional mempunyai lebih kuat hubungan dengan prestasi kerja di dalam populasi kajian tersebut berbanding gaya kepimpinan transformasional.

Menurut Koech & Namusonge, (2012) dalam yang mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan dengan prestasi organisasi bagi syarikat milikan negara (*state-owned*) di Kenya. Kajian ini secara spesifiknya untuk mengenalpasti hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan Laissez-faire terhadap prestasi organisasi di Kenya. Pembolehubah bersandar diukur melalui pencapaian prestasi kewangan syarikat-syarikat tersebut bagi tahun terdahulu. Hasil kajian dapati gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat terhadap prestasi kerja berbanding kepimpinan transaksional. Walau bagaimanapun, Laissez-faire tidak mempunyai hubungan dengan prestasi kerja dalam kajian ini.

Satu kajian telah dijalankan di dalam pasukan polis di Slovakia oleh Durić (2011) tentang hubungan gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire terhadap hasil kepimpinan tersebut (keberkesanan, kepuasan dan usaha gigih). Dapatan kajian iaitu gaya kepimpinan transformasional lebih cenderung digunakan di dalam pasukan tersebut berbanding gaya kepimpinan transaksional. Manakala laissez-faire mempunyai hubungan yang negatif.

Manakala kajian Pradeep & Prabhu, (2011) dalam kajiannya untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire dengan prestasi kerja pekerja di dalam organisasi di sektor awam dan swasta. Seramai 43 pengurus dan 156 kakitangan menjadi sampel kajian. Dengan menggunakan kaedah korelasi dapati wujudnya hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Namun, laissez-faire didapati mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi kerja.

Menurut Ismail (2011) dalam satu kajian kuantitatif yang dijalankan untuk mengenalpasti hubungan di antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan pencapaian pekerja di Batalion ke-5 Rejimen Sempadan yang berpangkalan di Kem Bukit Kayu Hitam Kedah. Kajian ini melibatkan seramai 150 responden di Batalion ke-5 rejimen Sempadan. Dapatan kajian menjelaskan melalui ujian korelasi Pearson bahawa terdapatnya hubungan antara kedua-dua gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Manakala ujian regresi berganda menunjukkan kedua-dua pembolehubah bebas mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi pekerja. Sementara itu, gaya kepimpinan transformasional merupakan pembolehubah yang lebih dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

Menurut Arifin (2011), kajian yang melibatkan pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja individu di dalam sektor awam di Malaysia. Seramai 102 orang responden yang terlibat dan ujian Korelasi Pearson dijalankan bagi mengenalpasti hubungan yang wujud antara pembolehubah bebas iaitu gaya kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja individu. Kajian ini mendapati terdapatnya hubungan

signifikan yang positif antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja di dalam organisasi sektor awam di Malaysia.

Navaretnam (2011) dalam kajiannya untuk mengenalpasti hubungan gaya kepimpinan dan kompetensi dengan kepuasan kerja. Penyelidikan ini melibatkan sampel daripada pelbagai Jabatan di dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia terutama sekali daripada Jabatan Pengurusan PDRM. Dapatan kajian menunjukkan gaya kepimpinan dan kompetensi mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja warga PDRM. Selain itu, pengkaji juga mendapati terdapatnya hubungan yang signifikan antara kompetensi (kemahiran berkomunikasi, menyelesaikan masalah, kecekapan mendengar, memproses maklumat, memberikan motivasi, menurunkan kuasa dan tanggungjawab, membina perhubungan secara personal, memberikan fokus kepada pekerjaan secara efisien, mengambil tindakan dan mencapai matlamat) dengan keberkesanan pemimpin.

Kajian oleh Liang & Chi, (2011) bahawa terdapat korelasi yang positif di antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja. Kajian yang dijalankan oleh pengkaji ini adalah untuk mengenalpasti hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan transformasional kepada prestasi kerja dengan wujudnya variabel moderat iaitu (a) pengaruh positif pengikut di tempat kerja, (b) kecenderungan penularan emosi, dan (c) afektif persekitaran. Seramai 304 responden yang terlibat dan dipilih daripada pelbagai unit fungsional di dalam ketenteraan Taiwan. Maklumat kajian diperolehi melalui borang kaji selidik. Hasil kajian mendapati bahawa terdapatnya korelasi positif di antara gaya kepimpinan di

dalam ketenteraan Taiwan dengan prestasi kerja. Kajian ini juga mendapati terdapatnya korelasi positif antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja apabila setiap pembolehubah moderat disertakan.

Manakala kajian Timothy *et al* (2011) berkaitan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional terhadap tahap prestasi organisasi di dalam industri kecil terpilih di Lagos, Nigeria. Hasil kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan dengan prestasi organisasi, manakala gaya kepimpinan transformasional hanya mempunyai hubungan tetapi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Kesimpulan kajian mendapati gaya kepimpinan transaksional lebih sesuai dalam meningkatkan prestasi organisasi berbanding gaya kepimpinan transformasional.

Ahmad (2006) melakukan penyelidikan yang bertujuan untuk mengetahui gaya kepimpinan, budaya organisasi serta pengaruhnya kepada motivasi kerja dan prestasi kerja di dalam industri kayu olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Untuk menguji pola perhubungan model dan bentuk, instrumen yang digunapakai yang mampu menjelaskan secara serentak perhubungan tersebut dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program Analysis of Moment Structures (AMOS). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada budaya organisasi dan motivasi kerja, tetapi tiada pengaruh signifikan kepada prestasi kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepada motivasi kerja tetapi tiada pengaruh signifikan kepada prestasi kerja pegawai, sedangkan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif

dan signifikan kepada prestasi kerja kewangan industri kayu olahan di Sulawesi Selatan.

Umar (2006), melakukan penyelidikan yang bertujuan untuk menganalisis: (1) kesan langsung ciri-ciri individu, ciri-ciri pekerjaan dan ciri-ciri organisasi kepada motivasi kerja, (2) pengaruh langsung motivasi kerja kepada prestasi kerja dan kepuasan kerja, (3) pengaruh langsung prestasi kerja kepada ganjaran dan kepuasan kerja dan (4) pengaruh langsung pemberian ganjaran kepada kepuasan kerja. Analisis statistik yang diguna pakai untuk menguji hipotesis adalah analisis pusat (path analysis). Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa ada tujuh pembolehubah mempunyai perhubungan langsung yang signifikan dan satu pola hubungan yang tidak signifikan, pembolehubah yang mempunyai kesan langsung dan signifikan adalah: (1) kesan ciri-ciri individu, ciri-ciri pekerjaan kepada motivasi kerja, (2) motivasi kerja kepada prestasi kerja dan kepuasan kerja, (3) prestasi kerja pegawai kepada upah dan kepuasan kerja. Disamping itu perhubungan langsung dan terdapat perhubungan tidak langsung dan signifikan iaitu: (1) ciri-ciri individu, karakteristik pekerjaan kepada prestasi kerja dan kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja, (2) motivasi kerja kepada ganjaran dan kepuasan kerja dimediasi oleh prestasi kerja dan (3) prestasi kerja pegawai terdapat kepuasan kerja dimediasi oleh pemberian upah.

Triadji (2002), dalam kajiannya menunjukkan bahawa kepuasan kerja pegawai ternyata secara signifikan dipengaruhi oleh birokratik dalam organisasi dan pengaruh gaya kepimpinan kepada kepuasan kerja pegawai tidak signifikan dan seterusnya terlihat bahawa kepuasan kerja tersebut mempengaruhi prestasi kerja badan pemeriksa kewangan, tetapi tidak signifikan.

Flenort dan Bryant (2002), menyelidiki mengenai efektiviti kepemimpinan eksekutif. Penyelidik menyatakan bahawa secara am ianya terbahagi dalam bentuk "individu dan kontekstual", individu menyokong kedudukan bahawa pimpinan mempunyai pengaruh penting dan signifikan kepada prestasi kerja organisasi yang mereka pimpin. Manakala kontekstual lebih banyak menegaskan bahawa sumbangan pimpinan secara individu dibatasi oleh faktor-faktor situasional. Penyelidikan ini menggunakan alat analisis korelasi Pearson. Hasil analisis mendapati perhubungan signifikan antara keberkesanan kepemimpinan individu dan budaya organisasi. Penemuan ini menjelaskan bahawa keupayaan pemimpin untuk menubuhkan budaya yang berkorelasi dengan garis bawah organisasi akan berkorelasi negatif dengan trend pemimpin tersebut untuk menunjukkan tingkah laku. Penyelidikan ini dan mendapati adanya perbezaan tahap korelasi untuk level pengurusan yang berbeza.

Shea (1999), mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan berasaskan aktiviti pada prestasi kerja individu yang karismatik berbanding dengan yang berstruktur menggunakan analisis multivariate analysis (MANOVA) dengan ukuran pembolehubah gaya kepemimpinan, kemahiran diri dan prestasi kerja berasaskan aktiviti. Hasil kajian mendapati bahawa individu yang menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai capaian yang lebih baik, tetapi akan semakin pudar dari masa ke semasa, kemahiran diri menyederhanakan perhubungan antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja pegawai.

Yousep (1999), melakukan penyelidikan yang bertujuan untuk mengetahui: (1) apakah budaya nasional (kebangsaan) boleh menyederhanakan perhubungan tingkah laku Kepimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan



prestasi kerja, (2) apakah budaya kebangsaan boleh menyederhanakan perhubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja, (3) apakah komitmen organisasi boleh menjadi antara perhubungan tingkah laku Kepimpinan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Pembolehubah penyelidikan terdiri dari budaya, komitmen organisasi, prestasi kerja, dan tingkah laku pimpinan. Unit analisisnya terdiri daripada 50 organisasi di Emiriah Arab Bersatu (UAE). Kaedah analisis yang digunapakai ialah statistik deskriptif dan regresi berganda untuk menguji hipotesis. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan konsultatif sesuai dengan temuan awal bahawa budaya Arab cenderung kepada konsultatif dan partisipatif, juga terdapat penemuan bahawa pegawai dalam organisasi sangat komited pada organisasi mereka, sangat puas dengan pekerjaan mereka, dan prestasi kerja yang tinggi dengan menggunakan tingkah laku kepimpinan yang partisipatif dan konsultatif, budaya kebangsaan menyederhanakan perhubungan antara tingkah laku kepimpinan dan prestasi kerja. Ianya menunjukkan bahawa mereka merasakan pihak atasan mereka yang menggunakan tingkah laku kepimpinan yang partisipatif dan konsultatif serta nasionalisma lebih puas dengan kerja mereka.

Teori Bass (1990) yang berkait dengan kepimpinan transaksional didapati cukup berkesan dalam membimbing dan memperoleh keputusan kecekapan bertujuan untuk mengurangkan kos dan seterusnya meningkatkan produktiviti. Pemimpin transaksional lebih cenderung untuk memimpin secara direktif dan lebih berorientasikan tindakan dan hubungan dengan para pengikutnya. Ada pengikut yang bercita-cita tinggi dan ingin mencapai matlamat atau meningkatkan pengaruh mereka dan tanggungjawab, yang lain adalah didorong oleh keinginan

untuk pengembangan diri sendiri, jaminan kerja, interaksi sosial, persetujuan rakan sebaya, dan keperluan untuk mempunyai pekerjaan yang bermakna.

Sorotan literatur di atas menerangkan bahawa terdapatnya kajian-kajian terdahulu yang mengaitkan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja dalam sektor awam dan sektor swasta. Walau bagaimanapun kebanyakan kajian tentang gaya kepimpinan tersebut lebih banyak dilakukan di dalam sektor swasta memandangkan organisasi-organisasi sektor swasta lebih berorientasikan keuntungan. Ini kerana budaya sektor swasta lebih berorientasikan keuntungan dan ianya dilihat berkait rapat dengan kejayaan daripada kepimpinan yang kompeten (Pradeep & Prabhu, 2011) dan (Ogunola, Kalejaiye, & Abrifor, 2013).

Sehubungan itu, kajian ini akan menumpukan kepada kedua-dua gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional yang dilihat lebih relevan dalam menentukan prestasi kerja yang lebih baik dalam suatu organisasi. Gaya kepimpinan laissez-faire tidak dijadikan sebagai pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini kerana merujuk kepada hasil dapatan beberapa kajian terdahulu yang membuktikan bahawa laissez-faire tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja.

## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1. Pengenalan**

Bab ini memperjelaskan berkaitan dengan proses bagaimana kajian ini akan dilaksanakan. Antara perkara-perkara penting yang akan dijelaskan di dalam bab ini adalah rekabentuk kajian yang meliputi kerangka teori kajian, hipotesis kajian, populasi dan sampel kajian, prosedur persampelan, teknik pengutipan data, instrumen kajian, kajian rintis dan teknik analisis data.

#### **3.2. Hipotesis Kajian**

Secara khususnya tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah gaya kepimpinan transformasional dan transaksional yang bertindak sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar. Berdasarkan hubungan tersebut, pengkaji telah mencadangkan 4 hipotesis berdasarkan kepada teori kontinjen yang bertindak sebagai teori asas dalam kajian ini. Akhirnya semua hipotesis disimpulkan dalam bentuk kerangka konseptual bagi memudahkan pemahaman pengkaji.

**Ha1:** Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.

**Ha2:** Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.

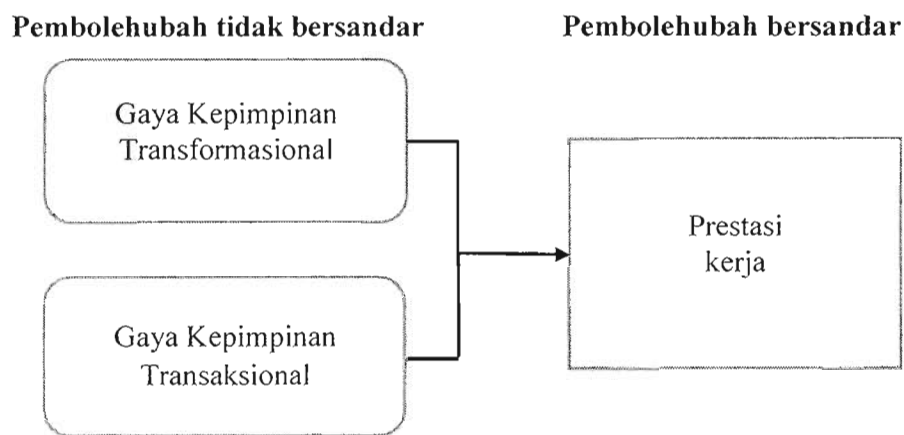
**Ha3:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.

**Ha4:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.

### 3.3. Kerangka Kajian

Berdasarkan kepada ulasan literatur yang telah dibincangkan, pengkaji telah membentuk 4 hipotesis bagi menjawab keempat-empat objektif utama kajian ini. Cadangan hipotesis ini adalah berdasarkan kepada sorotan literatur daripada kajian-kajian lepas. Sehubungan dengan itu, satu kerangka konseptual kajian dapat ditunjukkan seperti dalam rajah 3.1.

**Rajah 3.1: Kerangka Kajian**



### 3.4. Populasi Dan Sampel Kajian

Bahagian ini akan terangkan proses persampelan yang akan dijadikan dalam kajian ini. Persampelan perlu dilakukan serta melibatkan kos yang tinggi untuk mengutip data dari kesemua populasi (Cavana, Delahaye & Sekaran.,2001).

#### 3.4.1. Populasi Kajian

Kajian ini akan melibatkan populasi bagi pegawai Kanan Polis berpangkat Inspektor yang bertugas di kawasan lembah Klang dimana secara spesifiknya akan melibatkan pejabat Polis Bukit Aman, Kontinjen Selangor dan Kontinjen Kuala Lumpur. Populasi kajian ini diambil kerana beban tugas yang dihadapi

oleh ketiga-tiga ibupejabat ini yang begitu tinggi serta kategori kelas A bagi kedua-dua kontinjen iaitu Selangor dan Kuala Lumpur. Statistik perjawatan Inspektor bagi ketiga-tiga ibupejabat ini yang diperolehi daripada Bahagian Sumber Manusia Bukit Aman adalah seramai 2,997 orang. Populasi kajian melibatkan pegawai polis yang berpangkat Inspektor adalah kerana golongan ini merupakan pegawai yang terlibat sebagai barisan hadapan dan lazimnya akan terlibat sebagai pemimpin dan juga menerima arahan daripada pihak atasan. Golongan ini juga terdedah kepada pelbagai jenis gaya kepimpinan di dalam pasukan polis. Selain itu, kebolehan menerima arahan daripada pihak atasan dan juga seterusnya memimpin anggota bawahan merupakan faktor mengapa golongan pegawai berpangkat Inspektor dipilih sebagai populasi kajian ini. Memandangkan pegawai-pegawai ini juga merupakan barisan hadapan PDRM, maka, untuk tujuan mengukur pencapaian prestasi kerja mereka juga dilihat mudah untuk dijalankan bagi tujuan kajian ini.

#### **3.4.2. Sampel Kajian**

Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih kaedah persampelan kebarangkalian dimana setiap elemen dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai subjek sampel (Leedy & Ormrod, 2005). Sampel yang diwakili dalam rekabentuk persampelan kebarangkalian sangat penting bagi tujuan yang menyeluruh (*Generalizability*) (Cavana *et al*, 2001).

Dalam menentukan jumlah sampel kajian yang bersesuaian berdasarkan jumlah populasi 2,997 orang, penyelidik menggunakan jadual yang disediakan oleh Krejcie & Morgan (1970) mencadangkan jumlah sampel seramai 341 orang digunakan di dalam kajian ini.

### **3.5. Teknik Pengutipan Data**

#### **3.5.1. Prosedur Kajian**

Kaedah yang digunakan bagi tujuan memperolehi data bagi kajian ini, pengkaji menggunakan borang kaji selidik (Sila rujuk Lampiran A). Borang kaji selidik akan diedarkan kepada responden yang bertugas di lembah Klang yang mana akan melibatkan dikalangan pegawai di pejabat Polis Bukit Aman, pejabat-pejabat Polis di seluruh kawasan Kontinjen Selangor dan Kuala Lumpur. Sejumlah 500 set borang kaji selidik diedarkan kepada pejabat-pejabat Polis yang berkaitan. Borang kaji selidik yang dihantar diberi masa selama seminggu untuk responden menjawab dan memulangkan borang kaji selidik kepada pengkaji semula memandangkan terdapat kekangan dari segi masa dan penugasan yang dijalankan oleh responden-responden yang terlibat.

#### **3.5.2. Instrumen Kajian**

Borang kaji selidik (4) empat muka surat yang digunakan mengandungi soalan berkaitan dengan gaya kepimpinan, prestasi kerja dan demografi responden. Borang kaji selidik dibahagikan kepada 3 bahagian utama dimana bahagian A adalah soalan berkaitan (2) dua jenis gaya kepimpinan yang dikaji di dalam kajian ini, manakala bahagian B adalah berkaitan dengan prestasi kerja responden dan akhir sekali bahagian C soalan berkaitan demografi responden. Bagi bahagian A dan B, setiap item terdapat lima pilihan jawapan yang disertakan dengan darjah persetujuan berbentuk skala lima mata Likert.

- a) Bahagian A mengandungi soal kaji selidik bagi mengukur gaya kepimpinan yang mengandungi 32 item *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang diambil dan diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1985). Bahagian ini mengandungi item-item bagi dua jenis gaya kepimpinan yang dikaji iaitu gaya kepimpinan transformasional dan transaksional. Bagi setiap gaya kepimpinan, masing-masing dibahagikan mengikut dimensi bagi mengukur pembolehubah tersebut. Sebanyak 5 dimensi (*idealized attributes, idealized behaviour, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individual consideration*) yang disoal di dalam borang kaji selidik bagi pembolehubah gaya kepimpinan transformasional, manakala 3 dimensi (*contingent rewards, management-by-exception active dan management-by-exception passive*) berkaitan dengan pembolehubah gaya kepimpinan transaksional. Skala Likert 5 mata digunapakai di dalam borang kaji selidik ini dimana mata 1 mewakili “sangat tidak setuju”, mata 2 mewakili “tidak setuju”, mata 3 mewakili “tidak pasti, mata 4 mewakili “setuju dan mata 5 mewakili “sangat setuju”.
- b) Bahagian B ialah soal selidik yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja menggunakan instrumen sistem penilaian sendiri (*Self-rating system*) dan soalan-soalan bagi prestasi kerja yang diadaptasi daripada kajian Suliman (2001) dimana soal kaji selidik ini mengandungi 19 item. Prestasi kerja dinilai melalui sistem penilaian sendiri. Menurut Mathis & Jackson (2003) penilaian sendiri pekerja adalah sumber maklumat prestasi yang sangat

bernilai dan boleh dipercayai. Mabey & Salaman (1995) menekankan bahawa pekerja itu sendiri adalah orang yang paling mengetahui prestasi mereka sendiri. Ini kerana pekerja itu adalah orang yang menjalankan tugas atau kerja dan mempunyai maklumat sahih yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan prestasi kerja. Setiap responden juga dikehendaki memberi darjah persetujuan kepada setiap pernyataan dengan menggunakan lima skala likert iaitu mata 1 mewakili “sangat tidak setuju”, mata 2 mewakili “tidak setuju”, mata 3 mewakili “tidak pasti, mata 4 mewakili “setuju dan mata 5 mewakili “sangat setuju”.

- c) Bahagian C mengandungi (8) lapan item yang berkaitan demografi iaitu jantina, taraf perkahwinan, umur, kaum, jabatan, tahap pendidikan, tempoh berkhidmat dan tempat bertugas.

### **3.6. Kajian Rintis (Pilot Study) dan Ujian Kebolehpercayaan**

Suatu kajian rintis (Pilot study) perlu dijalankan bagi tujuan untuk melihat atau menguji kebolehlaksanaan, kemunasabahan dan kebolehpercayaan sesuatu instrumen yang digunakan bagi kajian yang sebenar dijalankan. Kajian rintis adalah merupakan salah satu kajian kecil-kecilan yang dilaksanakan sebelum satu kajian yang sebenar dijalankan.. Kajian rintis melibatkan seramai 30 orang responden.

Oleh yang demikian, bagi tujuan kajian rintis, sebanyak 30 set soalan telah diedarkan pada sekitar bulan Ogos dan September 2014 ke atas pegawai polis berpangkat Inspektor di Bukit Aman. Borang kaji selidik kemudiannya di kutip semula dan disemak untuk memastikan semua soalan dijawab sebelum proses



memasukkan data ke dalam sistem SPSS untuk tujuan ujian kebolehpercayaan dilakukan. Dalam menentukan ketekalan dalaman yang tinggi, Nunnally (1978) telah mengemukakan peraturan yang digunakan iaitu alfa bagi setiap dimensi perlu mempunyai nilai skor di antara .70 sehingga .90. Walaubagaimanapun, dalam kajian sama, beliau menyatakan bahawa jika nilai alfa yang sederhana iaitu nilai di antara skor .50 hingga .60 masih boleh diterima.

Jadual 1 merupakan keputusan ujian kebolehpercayaan instrumen kajian. Hasil kajian rintis yang dijalankan didapati ketiga-tiga instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional mempunyai nilai skor .88, manakala gaya kepimpinan transaksional mempunyai nilai skor .86 dan prestasi kerja mempunyai nilai skor .76. Oleh itu, skala pengukuran bagi ketiga-tiga pembolehubah ini sesuai untuk digunapakai dalam kajian ini.

Jadual 3  
*Keputusan Ujian Kebolehpercayaan*

| <b>Pembolehubah</b> | <b>Alpha Cronbach</b> | <b>Bilangan item</b> |
|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Transformasional    | .877                  | 20                   |
| Transaksional       | .857                  | 12                   |
| Prestasi Kerja      | .761                  | 19                   |

### 3.7. Analisis Data

Peringkat analisis data merupakan suatu proses yang melibatkan aktiviti mengatur, memilih, mengabung dan menjadualkan data yang telah dikumpulkan dalam kajian. Menurut Konting (2000), pemprosesan data yang dijalankan adalah bertujuan bagi mendapatkan maklumat yang bermanfaat daripada hasil data yang dikumpul.

Analisis data bermula sejurus selepas proses pengumpulan data daripada maklumbalas responden melalui borang kaji selidik. Oleh itu, proses analisis akan dijalankan terhadap data mentah yang diperolehi. Data-data yang diperolehi akan diproses menggunakan perisian IBM *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 22. Bagi kajian ini, dua jenis analisis statistik yang akan digunakan iaitu analisis statistik diskriptif dan analisis statistik inferensi.

Oleh yang demikian, bagi analisis statistik diskriptif di dalam kajian ini lebih tertumpu kepada data demografi yang diperolehi melalui borang kaji selidik. Ianya akan melibatkan penjelasan mengenai bilangan dan kekerapan (peratusan) responden mengikut kategori iaitu jantina, taraf perkahwinan, umur, kaum, jabatan, tahap pendidikan, tempoh berkhidmat dan tempat bertugas.

Manakala bagi analisis statistik inferensi, pengkaji akan menggunakan dua kaedah iaitu Korelasi Pearson dan Regresi berganda. Di dalam kaedah Korelasi Pearson adalah bertujuan untuk mendapatkan tahap kekuatan hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Manakala, kaedah analisis regresi berganda pula adalah bertujuan untuk menguji tahap dominan pengaruh pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar.

Jadual 4

*Ringkasan Ujian Statistik Inferensi bagi Hipotesis Kajian*

| Hipotesis Kajian   | Jenis Statistik  |
|--|------------------|
| <b>Ha1:</b> Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.                 | Korelasi Pearson |
| <b>Ha2:</b> Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transaksial dengan prestasi kerja.                      | Korelasi Pearson |
| <b>Ha3:</b> Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja. | Regresi Berganda |
| <b>Ha4:</b> Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.    | Regresi Berganda |

### 3.8. Rumusan

Secara keseluruhannya bab ini telah menerangkan berkenaan kaedah dan rekabentuk kajian yang digunakan oleh penyelidik dengan memberikan penekanan kepada kerangka teori kajian, hipotesis kajian, populasi dan sampel kajian, teknik pengutipan data, instrumen kajian, kajian rintis dan teknik analisis data.

## **BAB EMPAT**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Pengenalan**

Bab ini melaporkan penemuan hasil kajian berdasarkan data yang diberikan oleh responden. Bab ini akan menerangkan keputusan dan keterangan hasil daripada dapatan yang diperolehi daripada data yang telah diproses menggunakan perisian IBM *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 22. Merujuk semula kepada objektif kajian sepertimana yang diterangkan di dalam Bab Tiga kertas kajian ini iaitu untuk meninjau dengan lebih dekat mengenai pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan tahap prestasi kerja di dalam warga PDRM terutama sekali responden di dalam kajian ini iaitu daripada golongan pegawai Kanan Polis berpangkat Inspektor yang bertugas di kawasan lembah Klang iaitu Ibupejabat Polis Kontinjen Bukit Aman, Selangor dan Kuala Lumpur.

Bab ini terdiri daripada 5 bahagian. Bahagian pertama melaporkan tentang jumlah respon yang diperolehi daripada responden dalam menjawab borang kaji selidik bagi mendapatkan data untuk kajian. Bahagian kedua pula melaporkan frekuensi data berkaitan demografi dan latarbelakang responden meliputi data berkait jantina, taraf perkahwinan, umur, kaum, jabatan, tempoh berkhidmat dan tempat bertugas. Bahagian kedua menerangkan dapatan kajian yang berkaitan hubungan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Manakala bahagian seterusnya adalah berkait dengan pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja, dan

bahagian terakhir adalah ringkasan dapatan kajian dengan mengaitkan semula dengan hipotesis kajian dan rumusan.

#### **4.2. Respon Kajian**

Kajian ini melibatkan seramai 341 responden iaitu daripada jumlah keseluruhan seramai 2,997 orang pegawai berpangkat Inspektor di kawasan lembah Klang ini. Data kajian ini diperolehi menggunakan borang soal kaji selidik dimana sebanyak 500 borang kaji selidik telah diagihkan kepada pejabat-pejabat Polis yang terlibat dan sebanyak 341 borang kaji selidik telah berjaya diperolehi semula. Walau bagaimanapun 1 borang kaji selidik tidak dapat diproses kerana borang tidak diisi dengan lengkap dan hanya 340 borang berjaya diproses.

#### **4.3. Demografi Dan Latar Belakang Responden**

Bahagian ini akan melaporkan tentang latarbelakang responden yang telah menyertai dalam menyumbang jawapan kepada borang kaji selidik yang telah diagihkan dalam kajian ini. Seramai 500 responden telah dipilih melalui agihan borang kaji selidik yang terlibat. Sebanyak 341 borang kaji selidik yang diterima semula, namun hanya 340 borang kaji selidik memenuhi kehendak dalam menjawab semua soalan di dalam borang kaji selidik tersebut dan berjaya diproses. Sub topik di bawah memperjelaskan tentang demografi dan latarbelakang responden kajian ini yang mana melibatkan jantina, taraf perkahwinan, umur, kaum, jabatan, taraf pendidikan, tempoh berkhidmat dan tempat bertugas.

#### 4.3.1. Jantina

Jadual 5 menunjukkan taburan kekerapan dan pecahan peratus responden mengikut jantina dimana seramai 241 Inspektor lelaki (70.9 %) yang terlibat dalam menjawab borang kaji selidik di dalam kajian ini. Manakala, Inspektor wanita yang terlibat sebagai responden adalah seramai 99 orang (29.1 %).

Jadual 5  
*Taburan Responden mengikut Jantina*

| Jantina                   | Kekerapan  | Peratusan (%) |
|---------------------------|------------|---------------|
| Lelaki                    | 241        | 70.9          |
| Perempuan                 | 99         | 29.1          |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b> | <b>340</b> | <b>100</b>    |

#### 4.3.2. Taraf Perkahwinan

Jadual 6 pula menunjukkan taburan pecahan responden mengikut taraf perkahwinan yang terlibat di dalam kajian ini. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa seramai 105 orang responden (30.9 %) yang terlibat adalah daripada golongan pegawai Inspektor yang berstatus bujang, manakala selebihnya iaitu seramai 235 orang responden (69.1%) adalah daripada pegawai berpangkat Inspektor yang telah pun berkahwin.

Jadual 6  
*Taburan Responden mengikut Taraf Perkahwinan*

| Taraf Perkahwinan         | Kekerapan  | Peratusan (%) |
|---------------------------|------------|---------------|
| Bujang                    | 105        | 30.9          |
| Berkahwin                 | 235        | 69.1          |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b> | <b>340</b> | <b>100</b>    |

#### 4.3.3. Umur

Jadual 7 menunjukkan taburan responden mengikut pecahan umur. Bagi kategori umur pula, seramai 29 orang responden (8.5%) yang terlibat adalah berumur di antara 18 hingga 25 tahun. Manakala, bagi umur di antara 26 hingga 30 tahun adalah diwakili oleh seramai 139 orang responden (40.9 %). Disusuli dengan seramai 137 orang responden (40.3%) adalah mewakili responden yang berumur di antara 31 hingga 35 tahun. Seramai 25 orang responden (7.4%) adalah diwakili oleh responden yang berumur antara 36 hingga 40 tahun, dan hanya 10 orang responden (2.9 %) yang diwakili oleh responden berumur 40 tahun ke atas.

Jadual 7  
*Taburan responden mengikut umur*

| Umur                      | Kekerapan  | Peratusan (%) |
|---------------------------|------------|---------------|
| 18 hingga 25 tahun        | 29         | 8.5           |
| 26 hingga 30 tahun        | 139        | 40.9          |
| 31 hingga 35 tahun        | 137        | 40.3          |
| 36 hingga 40 tahun        | 25         | 7.4           |
| 40 tahun ke atas          | 10         | 2.9           |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b> | <b>340</b> | <b>100</b>    |

#### 4.3.4. Kaum

Taburan responden mengikut kaum boleh dilihat dengan jelas di dalam jadual 8 seperti di bawah. Seramai 274 orang responden (80.6%) adalah diwakili oleh responden yang berbangsa melayu, manakala seramai 29 orang responden (8.5%) adalah diwakili oleh responden berbangsa Cina. Disusuli dengan seramai 18 orang responden (5.3%) diwakili oleh

responden berbangsa India dan selebihnya seramai 19 orang responden (5.6 %) adalah diwakili oleh responden daripada pegawai Inspektor yang merupakan bumiputera Sabah dan Sarawak. Jumlah keseluruhan responden yang terlibat adalah 340 orang responden daripada 3 kaum utama di Malaysia dan termasuk Bumiputera Sabah dan Sarawak.

Jadual 8:  
*Taburan responden mengikut Kaum*

| Kaum                      | Kekerapan  | Peratusan (%) |
|---------------------------|------------|---------------|
| Melayu                    | 274        | 80.6          |
| Cina                      | 29         | 8.5           |
| India                     | 18         | 5.3           |
| Lain-lain                 | 19         | 5.6           |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b> | <b>340</b> | <b>100</b>    |

4.3.5. Jabatan

Jadual 9 adalah menerangkan berkenaan dengan taburan responden mengikut pecahan Jabatan-Jabatan yang terdapat di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia, iaitu melibatkan 7 Jabatan berkaitan pada masa kajian ini dijalankan. Oleh yang demikian, daripada 350 responden, seramai 134 orang (39.4%), 14 orang (4.1%) mewakili Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik, 80 orang (23.5%) mewakili Jabatan Siasatan Jenayah Komersil, 14 orang (4.1%) mewakili Jabatan Pengurusan, 6 orang (1.8%) mewakili Jabatan Logistik, 5 orang (1.5%) mewakili Jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam (KDN/KA) dan 87 orang (25.6%) mewakili Jabatan Cawangan Khas.



Jadual 9:

*Taburan responden mengikut Jabatan*

| <b>Jabatan</b>                    | <b>Kekerapan</b> | <b>Peratusan (%)</b> |
|-----------------------------------|------------------|----------------------|
| Jabatan Siasatan Jenayah          | 134              | 39.4                 |
| Jabatan Siasatan Jenayah Narkotik | 14               | 4.1                  |
| Jabatan Siasatan Jenayah Komersil | 80               | 23.5                 |
| Jabatan Pengurusan                | 14               | 4.1                  |
| Jabatan Logistik                  | 6                | 1.8                  |
| Jabatan KDN/KA                    | 5                | 1.5                  |
| Jabatan Cawangan Khas             | 87               | 25.6                 |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b>         | <b>340</b>       | <b>100</b>           |

#### 4.3.6. Tahap Pendidikan

Jadual 10 menunjukkan taburan responden mengikut pecahan tahap pendidikan yang dimiliki dalam menjawat jawatan sebagai pegawai kanan polis berpangkat Inspektor dan seterusnya menjadi responden di dalam kajian ini. Daripada jumlah keseluruhan responden iaitu 340 orang, seramai 117 orang responden (34.4%) yang mempunyai tahap pendidikan Diploma, manakala bagi pemegang Ijazah Sarjana Muda pula adalah mewakili seramai 195 orang responden (57.4%), disusuli dengan pemegang Ijazah Sarjana seramai 12 orang responden (3.5%). Manakala selebihnya iaitu 16 orang responden (4.7%) adalah daripada kategori lain-lain iaitu kesemuanya adalah pemegang Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) semasa memasuki pasukan Polis.

Jadual 10

*Taburan Responden mengikut Tahap Pendidikan*

| <b>Tahap Pendidikan</b>   | <b>Kekerapan</b> | <b>Peratusan (%)</b> |
|---------------------------|------------------|----------------------|
| Diploma                   | 117              | 34.4                 |
| Ijazah Sarjana Muda       | 195              | 57.4                 |
| Ijazah Sarjana            | 12               | 3.5                  |
| Lain-lain                 | 16               | 4.7                  |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b> | <b>340</b>       | <b>100</b>           |

#### 4.3.7. Tempoh Berkhidmat

Jadual 11 di bawah menunjukkan taburan responden mengikut pecahan tempoh berkhidmat. Daripada jumlah keseluruhan 340 orang responden yang terlibat, seramai 19 orang pegawai kanan Inspektor mewakili responden yang berkhidmat 1 tahun dan ke bawah iaitu bersamaan dengan 5.6% responden. Manakala bagi responden yang telah berkhidmat bagi tempoh 1 tahun sehingga 5 tahun diwakili seramai 132 orang responden. Seterusnya, bagi responden yang berkhidmat bagi tempoh 6 hingga 10 tahun pula diwakili oleh seramai 145 orang responden (42.6%). Dan akhir sekali adalah responden yang telah berkhidmat selama 11 tahun dan ke atas adalah diwakili oleh seramai 44 orang responden dan menyumbang kepada 12.9% jumlah responden.

Jadual 11

*Taburan Responden mengikut Tempoh Berkhidmat*

| <b>Tempoh Berkhidmat</b>  | <b>Kekerapan</b> | <b>Peratusan (%)</b> |
|---------------------------|------------------|----------------------|
| 1 tahun dan kebawah       | 19               | 5.6                  |
| 1 hingga 5 tahun          | 132              | 38.8                 |
| 6 hingga 10 tahun         | 145              | 42.6                 |
| 11 tahun dan ke atas      | 44               | 12.9                 |
| <b>Jumlah keseluruhan</b> | <b>340</b>       | <b>100</b>           |

#### 4.3.8. Tempat Bertugas

Bagi maklumat data kekerapan demografi kajian, tempat bertugas adalah salah satu kriteria yang dikira di dalam kajian ini (sila rujuk jadual 12). Oleh yang demikian, daripada jumlah keseluruhan 340 orang responden kajian ini, seramai 132 orang responden (38.8%) diwakili oleh pegawai Polis berpangkat Inspektor yang bertugas di Ibupejabat Polis Bukit Aman.

Manakala seramai 118 orang responden yang terlibat adalah diwakili oleh pegawai kanan Polis berpangkat Inspektor yang bertugas di Ibupejabat Polis Kontinjen Selangor dan akhir sekali responden yang bertugas di Ibupejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur adalah diwakili seramai 90 orang responden (26.5%).

Jadual 12

*Taburan Responden mengikut Tempat Bertugas*

| <b>Tempat Bertugas</b>                  | <b>Kekerapan</b> | <b>Peratusan (%)</b> |
|---|------------------|----------------------|
| Ibupejabat Polis Bukit Aman             | 132              | 38.8                 |
| Ibupejabat Polis Kontinjen Selangor     | 118              | 34.7                 |
| Ibupejabat Polis Kontinjen Kuala Lumpur | 90               | 26.5                 |
| <b>Jumlah Keseluruhan</b>               | <b>340</b>       | <b>100</b>           |

#### **4.4. Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja**

Ujian korelasi Pearson telah digunakan di dalam kajian ini bagi maksud untuk mengesahkan hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar (sila rujuk jadual 13). Mengimbas semula kepada Bab 3 yang membincangkan berkenaan hipotesis kajian dan termasuk kerangka teori yang menjelaskan pembolehubah tidak bersandar di dalam kajian ini adalah terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional, manakala pembolehubah bersandar dalam kajian ini iaitu prestasi kerja.

Jadual 13

*Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasional & Transaksional terhadap Prestasi Kerja*

| Pembolehubah                     | Prestasi Kerja |
|----------------------------------|----------------|
| Gaya Kepimpinan Transformasional | .451**         |
| Gaya Kepimpinan Transaksional    | .378**         |

\*\* . Hubungan adalah signifikan pada paras 0.01 (2-tailed).

Di dalam kajian ini, bagi menjawab persoalan di dalam hipotesis pertama, kedua dan ketiga iaitu bagi mengukur kekuatan perhubungan di antara dua pembolehubah kajian, kaedah Korelasi Pearson digunapakai bagi tujuan tersebut.

Oleh yang demikian, berdasarkan nilai di dalam Jadual 13, pekali korelasi gaya kepimpinan transformasional terhadap prestasi kerja adalah  $r=.45$  menunjukkan terdapat perhubungan positif antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar, tetapi perhubungan yang lemah. Manakala pekali korelasi bagi gaya kepimpinan transaksional terhadap prestasi kerja adalah  $r=.38$  menunjukkan terdapatnya hubungan positif antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar, tetapi perhubungan antara pembolehubah ini juga lemah.

Menurut Chua (2012) bahawa aras kekuatan pekali korelasi di antara skor 0.91 hingga 1.00 adalah sangat kuat, skor 0.71 hingga .90 adalah kuat, skor 0.51 hingga 0.70 adalah sederhana, skor 0.31 hingga 0.50 adalah lemah, skor 0.10 hingga 0.30 adalah sangat lemah dan 0.00 tiada korelasi.

#### 4.5. Pengaruh Gaya Kepimpinan (Transformasional Dan Transaksional) Terhadap Prestasi Kerja

Ruangan ini akan membincangkan berkenaan dengan terperinci berkaitan pengukuran terhadap pengaruh kedua-dua gaya kepimpinan yang dikaji iaitu gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Ini adalah bertujuan untuk memenuhi tiga hipotesis iaitu Ha3 dan Ha4 yang dibincangkan di Bab Tiga kertas kajian ini. Jadual 14 adalah hasil analisis regresi berganda yang dibuat terhadap kesemua pembolehubah yang dikaji.

Jadual 14

*Rumusan Model Regresi*

| R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| .464 <sup>a</sup> | .215     | .211              | .38759                     |

a Predictors: (Pemalar), Transformasional, Transaksional.

Merujuk kepada Jadual 14 di atas, hasil kajian terhadap model regresi menunjukkan bahawa dengan nilai R Square=.215 adalah bersamaan dengan 21.5% kekuatan pengaruh pembolehubah tidak bersandar (gaya kepimpinan transformasional dan transaksional) terhadap pembolehubah bersandar (prestasi kerja). Manakala, selebihnya 78.5% prestasi kerja adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibincangkan di dalam kertas kajian ini.

Jadual 15  
*Pengaruh antara gaya kepimpinan transformasional & transaksional dengan prestasi kerja*

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardize d Coefficients | t      | Sig. |
|------------------|-----------------------------|------------|----------------------------|--------|------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                       |        |      |
| (Pemalar)        | 2.494                       | .150       |                            | 16.605 | .000 |
| Transformasional | .262                        | .047       | .357                       | 5.571  | .000 |
| Transaksional    | .118                        | .053       | .143                       | 2.227  | .027 |

*a. Pembolehubah bersandar: Prestasi Kerja*

Jadual 15 menunjukkan wujudnya pengaruh signifikan yang wujud di antara kedua-dua pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar. Dimana nilai aras yang diperolehi oleh kedua-dua pembolehubah tidak bersandar (gaya kepimpinan transformasional dan transaksional) adalah  $p<.05$ . Walaubagaimanapun, di antara kedua-dua pembolehubah tidak bersandar ini, gaya kepimpinan transformasional merupakan pembolehubah yang mempunyai pengaruh yang lebih kuat berbanding gaya kepimpinan transaksional. Dimana gaya kepimpinan transformasional mempunyai nilai  $Beta= .357$  berbanding transaksional dengan nilai  $Beta=.143$ .

#### 4.6 Ringkasan Dapatan Kajian

Hasil daripada kajian yang telah dijalankan, berikut adalah ringkasan keputusan dapatan kajian dengan merujuk semula kepada hipotesis kajian ini:

Jadual 16

*Ringkasan dapatan Kajian*

| Hipotesis Kajian   | Dapatan Kajian |
|--|----------------|
| <b>Ha1:</b> Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.                 | Terima<br>Ha1  |
| <b>Ha2:</b> Terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.                    | Terima<br>Ha2  |
| <b>Ha3:</b> Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja. | Terima<br>Ha3  |
| <b>Ha4:</b> Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.    | Terima<br>Ha4  |

#### 4.7 Rumusan

Berdasarkan kepada perbincangan berkaitan penemuan kajian, dapat disimpulkan bahawa keputusan ujian hipotesis yang dijalankan mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja. Namun, hasil kajian mendapati hubungan yang positif tersebut adalah lemah. Manakala bagi keputusan ujian pengaruh antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar didapati adalah mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi kerja. Di antara kedua-dua gaya kepimpinan tersebut, didapati gaya kepimpinan transformasional lebih dominan dalam memberikan pengaruh dengan prestasi kerja berbanding gaya kepimpinan transaksional.

## **BAB LIMA**

### **PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

#### **5.1. Pengenalan**

Bab ini membincangkan berkaitan dengan dapatan kajian bersandarkan kepada objektif kajian sepertimana yang dibincangkan sebelum ini di dalam Bab satu. Secara ringkasnya, bab satu mengariskan empat objektif kajian utama ini iaitu untuk mengenalpasti jika ada perhubungan di antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja, untuk mengenalpasti jika ada perhubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja, untuk mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional kepada tahap prestasi kerja dan untuk mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan transaksional kepada tahap prestasi kerja di dalam PDRM. Di akhir bab ini juga membincangkan berkenaan dengan rumusan keseluruhan hasil dapatan kajian dan seterusnya cadangan kepada pihak pengurusan PDRM dan termasuklah kepada para penyelidik yang akan datang.

#### **5.2. Perbincangan Dapatan Kajian**

Bahagian ini membincangkan berkaitan dengan dapatan kajian dan seterusnya membincangkannya berdasarkan kepada objektif kajian yang telah dinyatakan di dalam Bab 1.



### **5.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Prestasi Kerja**

**Ha1: Terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.**

Hasil kajian mendapati terdapatnya hubungan signifikan yang positif antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja di dalam warga PDRM dengan nilai skor  $r=.451$ . Menurut Chua (2012) aras kekuatan pekali korelasi di antara skor 0.91 hingga 1.00 adalah sangat kuat, skor 0.71 hingga .90 adalah kuat, skor 0.51 hingga 0.70 adalah sederhana, skor 0.31 hingga 0.50 adalah lemah, skor 0.10 hingga 0.30 adalah sangat lemah dan 0.00 tiada korelasi. Oleh yang demikian, hipotesis kajian yang pertama diterima dimana terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.

Dengan hasil dapatan kajian tersebut, hipotesis pertama kajian ini diterima kerana terbukti secara saintifik bahawa terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan pengaruh kerja di dalam pasukan polis.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan beberapa kajian terdahulu (Lecturer & Lanka, 2013; Ab Hadi, 2012; Paracha et. al, 2012; Koech & Namusonge, 2012; Pradeep & Prabhu, 2011; Ismail, 2012; Ariffin, 2011; Liang & Chi, 2011 dan Timothy et.al, 2011) dimana kajian-kajian terdahulu menyokong dapatan kajian

bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan prestasi kerja.

Justeru itu, kajian ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pemimpin di dalam pasukan polis mempunyai hubungan yang positif dengan peningkatan prestasi kerja di dalam pasukan. Situasi ini berlaku kerana kewujudan generasi-generasi baru dari golongan gen X dan Y di dalam pasukan polis yang melihat gaya kepimpinan transformasional mahupun demokratik sebagai gaya kepimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk melakukan sesuatu tujuan atau matlamat organisasi dengan rela hati dan sanggup memberikan kepentingan tersebut berbanding kepentingan diri sendiri. Selain itu, hubungan kepimpinan transformasional dan prestasi kerja adalah disebabkan oleh warga PDRM yang lebih memfokuskan kepada peningkatan prestasi kerja dengan pegawai atasan yang boleh memberikan inspirasi dan dorongan kepada mereka berbanding melihat kepada aspek ganjaran semata-mata dalam mencapai prestasi yang baik dalam pasukan polis.

**Ha2: Terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.**

Dapatan kajian korelasi antara kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja mendapati wujudnya hubungan signifikan yang positif antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja di dalam warga PDRM dengan nilai skor  $r=.378$ .

Oleh yang demikian, dengan hasil dapatan ujian korelasi ini, dapatlah disimpulkan bahawa kajian ini menerima hipotesis kedua yang menguji terdapatnya hubungan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.

Dapatan kajian ini dilihat selari dengan hasil dapatan kajian-kajian terdahulu (Sakiru et.al, 2013; Lecturer & Lanka, 2013; Pradeep & Prabhu, 2011; Ismail, 2011; Ariffin, 2011; Timothy et.al, 2011).

Keadaan ini berlaku disebabkan oleh masih terdapat golongan-golongan pegawai kanan polis yang masih mengamalkan jenis arahan dan pemerintahan berbentuk “regimented”. Oleh itu, ganjaran dan denda adalah sinonim dengan jenis pemerintahan tersebut dalam usaha mencapai matlamat yang diperlukan oleh organisasi. Selain itu, bentuk situasi yang dihadapi oleh pegawai dan anggota di dalam pasukan Polis yang memerlukan jenis/gaya kepimpinan berbentuk transaksional untuk mencapai matlamat/tujuan organisasi.

### **5.2.2 Pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja**

**Ha3: Terdapatnya pengaruh antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja.**

Kajian dapati gaya kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan kepada prestasi kerja ( $p=.000$ ). Oleh

yang demikian, hipotesis yang ketiga juga diterima. Kajian ini juga mendapati gaya transformasional mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap prestasi kerja berbanding gaya kepimpinan transaksional di mana masing-masing dengan nilai  $\beta=.357$  dan  $\beta=.143$ .

Dapatan kajian ini dilihat selari dengan kajian-kajian terdahulu dimana terdapatnya pengaruh gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi kerja (Indrayanto, Burgess, & Dayaram, 2014; Jankingthong & Rurkkhum, 2012; Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2012; Andreescu & Vito, 2010; Bass, 1985; Bass dan Avolio, 1993)

Keadaan ini berlaku disebabkan warga PDRM yang lebih cenderung untuk sanggup memberikan usaha yang lebih kepada pemimpin yang sanggup bersama-sama mereka untuk mencapai matlamat organisasi serta pemimpin yang berkemampuan memberikan mereka hala tuju yang jelas dalam mencapai matlamat pasukan.

**Ha4: Terdapatnya pengaruh antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi kerja.**

Hasil dapatan kajian melalui kaedah regresi berganda mendapati bahawa gaya kepimpinan transaksional juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja iaitu  $p=0.027$ .

Oleh yang demikian, hipotesis kajian yang keempat juga diterima di dalam kajian ini. Kajian ini telah berjaya menunjukkan bahawa

gaya kepemimpinan transaksional juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja di dalam pasukan Polis Diraja Malaysia.

Justeru itu, terdapat beberapa kajian terdahulu yang mana menyokong dapatan kajian ini dimana kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja (Timothy et.al, 2011 dan Liang & Chi, 2011). Keadaan ini disebabkan oleh budaya pasukan PDRM yang mengamalkan "*command and control*" dan perlu tegas dalam memberikan arahan kepada orang bawahan agar mencapai sesuatu objektif dalam masa yang ditentukan dan memberikan samada ganjaran ataupun hukuman jika sesuatu perbuatan tidak mengikuti piawaian yang ditetapkan.

### 5.3. Cadangan

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, bolehlah disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan bukanlah faktor terpenting dalam menentukan tinggi atau rendah didalam prestasi kerja yang ditunjukkan oleh warga PDRM terutamanya responden kajian ini daripada golongan pegawai kanan polis berpangkat Inspektor. Ini berkemungkinan faktor-faktor lain yang tidak dibincangkan didalam kajian ini seperti ganjaran, budaya organisasi, struktur organisasi, kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi, persekitaran pekerjaan, karakter pekerjaan itu sendiri dan lain-lain lagi dikira sebagai faktor yang menyumbang kepada prestasi kerja yang tinggi di kalangan warga PDRM.

Walaupun bagaimanapun, dapatan kajian ini harus diambil berat walaupun ianya tidak memberikan hubungan yang kuat. Sebagai contohnya, dimensi gaya

kepimpinan transformasional yang memberikan pengaruh yang lebih signifikan kepada prestasi kerja iaitu inspirasi motivasi perlu dititikberatkan di dalam menyumbang kepada tingginya prestasi kerja di dalam PDRM. Oleh itu, terutama sekali dari pucuk pimpinan PDRM perlulah melihat dan meningkatkan kewibawaan pemimpin perlu sentiasa memberikan motivasi dan dorongan kepada pegawai bawahan agar boleh memberikan prestasi yang lebih baik daripada sebelum ini.

Manakala, daripada faktor dimensi gaya kepimpinan transaksional didapati bahawa dimensi pengurusan dengan pengecualian secara aktif (*management-by-exception*) dimana ianya menekankan fungsi pengurusan sebagai pengendalian (*control*). Pemimpin hanya melihat dan menilai sesuatu tindakan atau keadaan yang hanya perlu diambil tindakan atau diperbetulkan. Pemimpin hanya menumpukan perhatian apabila adanya penyelewengan, kesilapan, pengecualian dan penyimpangan daripada piawaian yang ditetapkan.

#### **5.4. Kajian Akan Datang**

Kajian berkaitan dengan gaya kepimpinan dan prestasi kerja didapati masih kurang dijalankan di dalam sektor awam secara amnya dan di dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia khususnya. Kebanyakan kajian yang dijalankan di dalam di dalam sektor awam adalah berkaitan dengan pengurusan stres, kepuasan kerja, budaya organisasi, kreativiti dan sebagainya. Oleh itu, kajian mengenai gaya kepimpinan terhadap prestasi kerja di dalam PDRM masih belum diterokai dengan lebih terperinci.

Oleh yang demikian, penyelidik ingin mencadangkan beberapa kajian lain yang akan datang boleh dilakukan untuk memperbaiki kelemahan yang didapati dalam kajian ini. Antara perkara yang dicadangkan adalah seperti berikut:

- a) Kajian ini adalah terbatas kepada populasi yang dikaji hanya tertumpu kepada pegawai kanan berpangkat Inspektor sahaja dan tidak menggambarkan secara keseluruhan pangkat di dalam pasukan Polis. Oleh itu, bolehlah sekiranya pengkaji akan datang mempertimbangkan populasi yang lebih besar yang meliputi pelbagai peringkat di dalam pasukan Polis untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang gaya kepimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja organisasi.
- b) Kajian ini juga hanya melibatkan dua jenis gaya kepimpinan transformasional dan transaksional sahaja. Pengkaji telah melucutkan gaya kepimpinan *Laissez-Faire* memandangkan ianya tidak banyak digunakan pada masa kini di dalam pasukan Polis. Walaubagaimanapun, pengkaji akan datang boleh mempertimbangkan untuk mengkaji gaya kepimpinan memandangkan perubahan dari segi generasi akan datang yang mungkin lebih cenderung untuk menggunakan gaya *Laissez-Faire*. Ini berdasarkan kepada hasil ujian regresi berganda yang mendapati hanya 21.8% sahaja prestasi kerja di pengaruhi oleh gaya kepimpinan transformasional dan transaksional, manakala 78.2% adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
- c) Dalam menjalankan ujian ke atas data yang diperolehi dalam kajian ini, penyelidik hanya menggunakan dua (2) kaedah ujian iaitu korelasi

Pearson dan Regresi Berganda. Justeru itu, dicadangkan agar pengkaji akan datang memperbanyakkan lagi kaedah ujian ke atas data yang diperolehi untuk mendapatkan lebih banyak maklumat yang berguna dan juga boleh digunakan sebagai rujukan kepada pengkaji yang akan datang memandangkan dapatan kajian ini dilihat adalah tidak begitu agresif.

- d) Kajian pada kali ini hanya tertumpu kepada jenis penyelidikan kuantitatif semata-mata. Oleh itu dicadangkan agar pengkaji akan datang mempertimbangkan untuk mengabungkan kaedah penyelidikan kuantitatif dan kualitatif bagi tujuan mendapatkan gambaran yang lebih terperinci terhadap prestasi kerja.

## **5.5. Kesimpulan**

Kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja dan mengkaji kekuatan pengaruh signifikan yang diberikan oleh kedua-dua gaya kepimpinan tersebut. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi kerja. Walaubagaimanapun, hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar ini adalah lemah.

Manakala bagi mengenalpasti pengaruh antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan prestasi kerja. Hasil dapatan kajian menerangkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan ini mempunyai pengaruh yang signifikan dengan prestasi kerja. Namun demikian, ianya menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional lebih mempengaruhi prestasi kerja di



dalam kajian ini berbanding gaya kepimpinan transaksional. Jika dilihat dengan lebih terperinci dengan melihat mengikut dimensi yang digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional, hanya satu dimensi yang mempunyai pengaruh yang signifikan iaitu inspirasi motivasi, manakala dimensi lain tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Justeru itu, pucuk pimpinan PDRM perlu menumpukan perhatian yang lebih terhadap ciri-ciri kepimpinan yang memberikan inspirasi motivasi kepada pegawai bawahannya bagi memperolehi prestasi kerja yang tinggi dan diinginkan.

## RUJUKAN

- Ab. Hadi S.M (2012), *Assessing the relationship between transformational and transactional leadership styles and employee Performance: a case study among event staff at Inner Sanctum Services*, Master Thesis for Human Resources Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah, Malaysia.
- Abdul Rahim Noor. 1996, *MASSA Majalah Berita Mingguan* , 23 Feb 1996.
- Ahmad, G. (2006). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan industri kayu olahan di kota Makassar*. Malang: Universitas Brawijaya. *Journal of Management*. (11) 2, 63 – 64
- Ariffin, C.M, (2011), *Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Performance In The Malaysian Public Sectors*. Master Thesis of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah Malaysia.
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). *An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers*. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583. doi:10.1350/ijps.2010.12.4.207
- Anderson, L.R 2000. “*Every officer is a leader: Transforming leadership in police, justice and public safety*”. New York: St Lucie Press.
- Andreia, I. (2000). *Conceptual approach of leadership and employees*’, (1972), 1021–1026.
- Baron, R.A. (1983). *Behavior in Organization*. Allyn and Bacon, Inc
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass B.M dan Avolio B.J (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bakri Omar. 2003 “*Teks Ucapan majlis Perasmian Program Diploma Sains Kepolisan, Maktab Pegawai Kanan PDRM Kuala Lumpur*”.
- Bright, J. E. H. (2003, December 12). *Personel training and development, organizational psychology in Australia and New Zealand Melbourne* . Oxford University Press, pp. 56-77
- Brownell, A. (2000). *The Imperfect board member*. San Fransisco : Jossey – Bass.
- Burns, J.M (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row

- Carter, M. I. N. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*, (July). doi:10.1002/job
- Casimir, G. (2001). *Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviour*. *Leadership Quarterly*, 12 (3).
- Cavana R.Y, Delahaye B.L, & Sekaran U (2001), *Applied Business Research Qualitative and Quantitative Methods*, Old: John Wiley & Son Australia
- C, O. T., & Victoria, O. (2011). *Effects Of Leadership Style On Organizational Performance : A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State , Nigeria, 1(7), 100–111.*
- Chua Yan Piaw (2012). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGrawHill.
- Danladi, U., & Ph, M. (2014). *The Relationship between Leadership Styles and Employees ' Performance in Organizations ( A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory , Abuja Nigeria ), 6(22), 1–11.*
- Densten, I. L. (1999). *Senior Australian law enforcement leadership under examination*. *Policing and International Journal of Police Strategies and Management*, 22(1), 45-57.
- Dewan Bahasa dan Pustaka (2000) *Kamus Dewan*, Edisi Ketiga, Kuala Lumpur
- Durić, D. (2011). *Transformational Leadership Styles in Slovenian Police*, 005(2), 188–207.
- Elias Bin Haji Mohd Asri (1996), “*Kepimpinan dan kepuasan kerja serta hubugganya dengan motivasi anggota cawangan semboyan polis Diraja malaysia*”. Program Diploma Sains Kepolisan.
- Ehrhart, M.G. (2004). *Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Performance*. *Personnel Psychology*, 57, 61-64.
- Fiedler F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Dalam Aminuddin Mohd. Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi* (hlm.13). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Feinstein, D. A (2001). *Teacher Commitment, Working Conditions and differential incentive policies*. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Flenort, E. & Bryant, A. G. (2002). *Center for information and development studies. Sintesis: jurnal bulanan CIDES*, 5 (1), 19 - 27
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. D. Jr., & James, H. (2000). *Organizations behavior: Structure and processes* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill
- Hassan A.R (1986), “*Corak kepemimpinan Dalam pasukan polis di Raja Malaysia – Komponen Sarawak*” Bab V pp.39

- Hasan. M (2006). *Amanat ulung Ketua Polis Negara di Maktab Polis Diraja Malaysia, Kuala Lumpur* pada 13 Nov 2006.
- Hasan, M.F, (2010), “*Jenayah Persepsi*” *ancaman baru PDRM*, BERNAMA 21 Nov 2010.
- Hasbi. R (2000), “*Perkaitan kepuasan kerja dengan prestasi kerja di kalangan pekerja Industri pembuatan*”. Thesis Fakulti Sains Kognitif dan sumber manusia Universiti Malaysia Sarawak. Hanif Omar. 2003 The Star 11 Mei 2003.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. And Slocum, J.W. (1999). *Management. Cincinnati: South-Western College Publishing.*
- House, R.J. (1971). *A path goal-theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly* 16:321-339 Dalam Koontz, H. & Weihrich, H. 2001. *Pengurusan. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzrah Sheikh Omar. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka*
- Indrayanto, A., Burgess, J., & Dayaram, K. (2014). *A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373–388. doi:10.1108/PIJPSM-03-2013-0029
- Ismail Z. (2011) *Assessing The Relationship between Leadership Styles and Employee Performance in Army Batalion Unit*, Master Thesis of Human Resources Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok. Kedah Malaysia
- Jain, R.K., & Triandis, H.C. (1990). *Management of research & development Organization., Managing the unmanageable* . New York: John Wiley and Son, Inc.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). *Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature*, 12(2), 115–127.
- Jing, F. F. (2008). *Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance*, 7(5).
- Keating, C. (1985). *Developmental and individual differences in long-term memory retrieval*: England: Child Development.
- Koech, P. M., & Namusonge, P. G. S. (2012). *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*, 2(1), 1–12.
- Konting, M.M, (2000) “*Kaedah penyelidikan pendidikan.*”. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2001). *Pengurusan. Penterjemah Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzrah Sheikh Omar. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka*

- Kopelman, R.E., Brief, A.P., Guzzo, R.A (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed), *Organizational climate and culture* (pp.282-318). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, G. J. (2004). *The leadership challenge*. San Francisco: Willey-VHC-Verl Publication.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lawton, M., & Rose, G. (1984). *Classics of organizational behavior*. Oak Park,: Moore Pub. Co..
- Lecturer, A., & Lanka, S. R. I. (2013). *Exploring the relationship between supervisor's leadership and subordinates ' performance*, 2(6), 176–185.
- Leedy P.D, Ormrod J.E (2005), *Practical Research Planning and Design (8th Ed)* New Jersey: Pearson Education.
- Liang, S., & Chi, S. S. (2011). *Follower Affect Linking Transformational Leadership To Job*.
- Linam. K (1999). *Leadership Style and satisfaction*. New york: John Wiley and Sons.
- Mabey, C. & Salaman, G (1995). *Strategic Human Resources Management*, London: Blackwell Business.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Human resource management* (10th Ed.), Cincinnati: Thomson.
- Metha, D., & Rolph, M. (2003). *Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness*, New York : Advances in Developing Human Resources, Sage Publications.
- Md Zain, M.A, (1996), "*Keberkesanan kepimpinan dan penyeliaan ketua polis balai – satu kajian dari perspektif anggota bawahan di Kampar*". Program Diploma Sains Kepolisan.
- Murphy, S. a., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1–15. doi:10.1350/ijps.6.1.1.34461
- Navaretnam.V (2011), *The Influence of Leadership styles/behaviour and competencies towards the job satisfaction of employees in the Royal Malaysia Police*, Master Thesis for Science Management, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.

- Nahavandi, A. 1991. *Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction*. Group & Organization Management, Vol. 16, pp. 357-366
- Norian Mai, Tan Sri. 2002. *Teks ucapan majlis seminar memperkasakan PDRM di De Famosa Golf & Country Club Resort, Alor Gajah Melaka.*)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). *Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries*, 7(36), 3714–3722. doi:10.5897/AJBM2013.7165
- Paracha, B. M. U., Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan, 12(4).
- Popper, M. (2005), *Main principles and practices in leader development*. Leadership and Organization Development Journal, Volume 26, No. 1, pp. 62-75.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*, 20, 198–207.
- Robbins, S.P. (2001). *Organisational Behavior* (9th Edition). New Jersey: Prentice-Hall. 132.
- Sakiru, O. K., Enoho, D. V., Kareem, S. D., & Abdullahi, M. (2013). w, 8(2), 53–57.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (3rd ed.). New York: J. Wiley.
- Sciences, A., Hafeez, M. H., Majid, S., Rizvi, H., Hasnain, A., & Mariam, A. (2012). *Relationship of Leadership Styles , Employees Commitment and Organization Performance ( A study on Customer Support Representatives )*, 49(49).
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 2(5), 21–29. doi:10.12816/0003885
- Shea, M. (Ed) (1999). *Disaster/mass casualty incident preplanning, Part 1 : disaster design & organization*, New Jersey : University of North Dakota, Division of Biomedical Communications.
- Silverthorne, C. (2001), "A test of the path-goal leadership theory in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 151-8.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York

- Stoner, J.A.F, Freeman, R. E, Gilbert, J. R., Daniel, R. (1996). *Manajemen*, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management* , 12(6), 1049–1061. doi:10.1080/09585190110063615
- Tannenbaum, Robert (1958). *How To Choose A Leadership Pattern*. Hawad BusinessReviewPress.
- Timothy, C Obiwuru *et al* (2011) *Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria*, issue 7, pp. 100-111
- Triadji, B. (2002). *Pengaruh birokrasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja badan pemeriksa keuangan Republik Indonesia*. Bandung : Unpad Press.
- Umar, G. M. (2006). *Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, motivasi kerja, imbalan dan kinerja, terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada kawasan industri Makasar Sulawesi Selatan)*. Malang: Penerbit Universitas Brawijaya.
- Wallace, M. & Weese, W.J (1995) : *Leadership, Organizational culture and job satisfaction in canadian YMCA Organization*, Journal of Sports Management 9:182-193.
- Yaakub et. Al (1988), “Keberkesanan kepimpinan PDRM dalam mempengaruhi prestasi kerja dan perkhidmatan” Kursus Timbalan ketua Polis Daerah (Pentadbiran) siri 1/88.
- Yousep, H. G. (1999). *Relationship leadership behavior with organizational commitment*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Yukl, G. A (Ed) . (2002). *Leadership in organization*. New Jersey : Prentice-Hall.